

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

PROCESSO SUCESSÓRIO EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS:
UM ESTUDO COM USO DE *GROUND THEORY*

Marcos Aurélio de Araújo Ferreira

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

SÃO PAULO

2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCOS AURELIO DE ARAUJO FERREIRA

**PROCESSO SUCESSÓRIO EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS:
UM ESTUDO COM USO DE *GROUND THEORY***

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Versão Original

SAO PAULO

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Ferreira, Marcos Aurélio de Araújo
Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso
de ground theory / Marcos Aurélio de Araújo Ferreira. – São Paulo, 2015.
246 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientador: Joel Souza Dutra.

1. Administração de carreiras 2. Processo sucessório 3. Desenvolvimento
profissional 4. Política de recursos humanos I. Universidade de São Paulo.
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.409

A Deus, à Ana, minha esposa e companheira, à Cristine, à minha filha, pelo Amor e presença em minha vida; à Carmem, minha mãe, pelo estímulo nos primeiros passos na educação.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos ao Prof. Dr. Joel Souza Dutra pela inspiração, apoio e confiança. Aos professores membros da banca e aos professores da FEA, em particular da Faculdade de Administração e da área de Gestão de Pessoas. À USP pelo apoio institucional e pelas oportunidades de uma formação distinta.

Aos professores Lindolfo Albuquerque e Roberto Ruas pelas ricas contribuições para o avanço da pesquisa. À professora Graziella Maria Comini por me apresentar o método de *Ground Theory* e oferecer uma base metodológica sólida para sustentação da pesquisa. À professora Elza Fátima Rosa Veloso pela reflexão sobre as teorias de carreira.

Aos colegas que contribuíram para a realização deste empreendimento. Ao Daniel Vicentim por sua disposição e incondicional apoio; ao Prof. Dr. Rafael M. Chiuzi pela troca de experiências e sugestões de referências; ao Prof. Dr. Igor A. Lourenço da Silva pela criteriosa revisão.

Ademais, a pessoas importantes na viabilização desta pesquisa nas organizações, pelas quais nutro um carinho especial: Vivian, Márcia, Denise e Beth.

**“Eu sou eu e minha circunstância, se não salvo
a ela, não salvo a mim.”**

Ortega J. Gasset

RESUMO

A sucessão ocorre nas organizações independentemente de ter sido ou não planejada. Trata-se de uma realidade do cotidiano organizacional reconhecida como um fator de representativa importância na estratégia devido à influência que exerce sobre o modelo de gestão, os indicadores de resultado e as relações sociopolíticas, naturais das relações humanas. Enquanto a sucessão pode ser considerada um evento pontual, o planejamento sucessório decorre de ações deliberadas, anteriores e posteriores ao evento propriamente dito. A tradição das pesquisas sobre sucessão enfoca essencialmente as empresas familiares e seus herdeiros, com algumas iniciativas de análise das posições mais altas da hierarquia das organizações (e.g., a de presidente). Trata-se de estudos de abordagem positivista, funcionalista e sistêmica, com raras publicações e discussões sobre o processo sucessório nas diferentes posições da organização. O presente estudo parte da seguinte pergunta de pesquisa: “Como o processo sucessório pode ser explicado e representado considerando-se a sua dinâmica sob o conjunto de circunstâncias a que está sujeito e as ações e estratégias colocadas em prática pelos atores e grupos sociais organizacionais (i.e., comitê sucessório, sucessores, sucedidos, profissionais de recursos humanos)?” Na busca de respostas a essa questão, tem-se como objetivo verificar, com base em uma abordagem interpretativa-contextualista, como se desenvolve e ocorre o processo de sucessão na organização brasileira, excluindo-se aspectos associados a proprietários e herdeiros. Para tanto, lançou-se mão do método de *Ground Theory* para coleta e análise dos dados. Entre outubro de 2013 e novembro de 2014, foram realizadas 109 entrevistas com um tempo total de gravação de aproximadamente 70 horas, além da observação de seis reuniões com duração média de duas horas. O ‘campo’ onde se realizou a pesquisa foi constituído por atores sociais em diferentes cargos (*work levels*) de duas instituições. A primeira, com informantes da área de tecnologia da informação, era uma instituição financeira privada; e a segunda, com informantes de todas as diretorias, era uma instituição de capital majoritariamente público do Estado de São Paulo. Ambas as instituições eram de capital aberto e com ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo. O processo sucessório que emergiu através da investigação com uso do método de *Ground Theory* foi representado segundo o modelo de *axial coding*, a partir do qual se demonstrou que o processo de sucessão formal é mediado por fatores que constituem as circunstâncias externas e as circunstâncias internas às instituições, bem como as circunstâncias pessoais dos atores sociais que compõem seus recursos humanos. Conclui-se que o planejamento sucessório nas organizações encontra-se em um estágio no qual os atores sociais não estão plenamente envolvidos e sua ascensão ou não às posições a que se dispõem ocupar na condição de potenciais sucessores é definida por representantes nos comitês constituídos para esse intento. A avaliação de desempenho é tida como requisito básico, porém condicionado à avaliação de potencial do ator social. No contexto contemporâneo, a definição operacional de sucessão deixa de ter como requisito básico a figura do profissional (a ser) sucedido ou a posição (a ser) vacante, podendo os potenciais sucessores alçar a posições criadas, sem ocupação anterior. É possível, portanto, que a movimentação se dê em sentido não apenas ascendente, mas também lateral e descendente.

Palavras-chave:

1. Administração de carreira;
2. Processo sucessório;
3. Desenvolvimento profissional;
4. Política de recursos humanos.

ABSTRACT

Succession takes place in the organizations whether they have planned it or not. It is an organizational reality recognized as a factor of great importance in the organization's strategy, because it influences management models, results indicators, and socio-political relations that are a natural part of the human relationships. While succession is an episodic event, succession planning derives from deliberate actions taken prior and subsequent to the event itself. Succession research has traditionally focused on family-owned companies and their inheritors, with some research initiatives of analysing top executives (e.g., CEOs). The studies have taken positivist, functionalist, and systemic approaches, and barely discuss the succession process in the different hierarchical positions within an organization. The present study poses the following research question: "How can the succession process be explained and represented building on its dynamics under the number of circumstances to which it is subject and the actions and strategies put in practice by the organizational groups and social actors (i.e., succession committee, successors, predecessors, human resources professionals)?" In answering this question, the objective is to take an interpretivist and contextualist approach to assess how the succession process takes place in the Brazilian organizations focusing on aspects other than those related to owners and inheritors. The Ground Theory method was used for data collection and analysis. In total, 109 interviews amounting 70 hours of recording and observation of six meetings lasting 2 hours on average were carried out between October 2013 and November 2014. The 'field' where the research was performed consisted of social actors in different roles (work levels) within two Brazilian organizations. A finance organization of the private sector was investigated through its participants from the information technology department, and a public-private organization was investigated through members that had different roles in the management body. Both were publicly traded organizations listed on the Sao Paulo Stock Exchange, and the private-public organization is mostly funded through investments of the Sao Paulo State Government. The succession process that emerged through the grounded theory method was represented following the axial coding model. The representation showed that the formal succession process is mediated by factors related to both the organizations' external and internal circumstances and their human resources' personal circumstances. In conclusion, the succession planning in the Brazilian organizations is at a stage whereby the social actors are not fully involved, and their (non-)access to positions that they are keen on occupying in the condition of potential successors is defined by representatives in committees created for this particular purpose. The performance assessment is deemed as a basic requirement, but subject to the potential assessment of each social actor. In the contemporary setting, the operational definition of succession forsakes the basic requirement of a professional to be succeeded or an (imminently) vacant position. Potential successors may rise to positions that have not ever been held before, that is, the social actors may make lateral, ascending or descending career moves.

Keywords:

1. Career management; 2. Succession process; 3. Professional development; 4. Human resources policy.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	TEMA	3
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	7
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.4	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	11
1.5	JUSTIFICATIVA	12
1.6	ESTRUTURA DA TESE.....	15
2	SUCESSÃO	17
2.1	ESTÁGIO I – SUCESSÃO COMO REPOSIÇÃO DE PESSOAS	22
2.1.1	Common Sense / <i>Senso Comum</i>	22
2.1.2	Vicious Circle / <i>Círculo Vicioso</i>	24
2.1.3	Ritual Scapegoating / <i>Ritual do Bode Expiatório</i>	26
2.1.4	<i>Proposição 1</i>	29
2.2	ESTÁGIO II – ELABORAÇÃO DO MAPA SUCESSÓRIO.....	31
2.2.1	<i>Proposição 2</i>	48
2.3	ESTÁGIO III – PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO	48
2.3.1	<i>Proposição 3</i>	51
2.3.2	<i>Proposição 4</i>	60
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	63
3.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	67
3.1.1	<i>Ground Theory</i>	74
3.1.2	<i>Métodos de Coleta e Análise dos Dados</i>	78
3.2	DEFINIÇÃO DO CAMPO E DOS ATORES SOCIAIS.....	86
3.2.1	<i>Descrição do Campo</i>	87
3.2.2	<i>Caracterização das Instituições e dos Atores Sociais</i>	91
4	ANÁLISE DOS DADOS – PARTE I	97
4.1	INÍCIO DA ABORDAGEM AOS INFORMANTES	103
4.2	ANÁLISE E CATEGORIZAÇÃO DO PRIMEIRO CICLO DE INTERLOCUÇÕES.....	105
4.3	ANÁLISE E CATEGORIZAÇÃO DO SEGUNDO CICLO DE INTERLOCUÇÕES.....	124
5	POTENCIAL SUCESSOR E O CONTEXTO – AMPLIAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO	135
5.1	CONTEXTO	135
5.2	<i>COPING OU COUPING</i>	143
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS – PARTE II	151
7	ILAÇÕES E REFLEXÕES DO PESQUISADOR NO USO DO MÉTODO DE <i>GROUND THEORY</i>	193
7.1	AS QUESTÕES DO CAMPO	194
7.1.1	<i>O Pesquisador e o Ornitórrinco: Primeira Imersão na Ground Theory</i>	194
7.1.2	<i>O Nadador e seu Tempo: Segunda Imersão na Ground Theory</i>	204
8	CONCLUSÃO.....	213
8.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A DISCUSSÃO SOBRE SUCESSÃO	229
8.2	DEFINIÇÕES OPERACIONAIS	233
8.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	235
8.4	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	236
9	REFERÊNCIAS	239
10	ANEXOS	247
10.1	BIBLIOMETRIA	247
10.2	POPULAÇÃO DE IF.....	252

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões correntes em contribuições teóricas	12
Figura 2: Processo sucessório no Estágio I	29
Figura 3: Investimentos de RH na avaliação e no desenvolvimento do potencial	37
Figura 4: <i>Performance and potential matrix</i>	42
Figura 5: Processo sucessório no Estágio II	45
Figura 6: Talento – inato ao indivíduo x inerente à atividade	46
Figura 7: Como integrar o planejamento sucessório ao desenvolvimento profissional	54
Figura 8: Processo sucessório no Estágio III	56
Figura 9: Plano de ação para imersão no campo	79
Figura 10: Formação de grupos sociais	83
Figura 11: Dinâmica das interações: entrevista e observação	85
Figura 12: Níveis organizacionais em Porter.....	90
Figura 13: Processo indutivo, teoria substantiva	99
Figura 14: Ciclo de retroalimentação para definição do modelo teórico.....	103
Figura 15: Identificação e caracterização preliminar da instituição e do ator social.....	104
Figura 16: Tela NVivo: <i>nodes e memos</i>	105
Figura 17: Codificação, gravação, transcrição e codificação no NVivo	106
Figura 18: Representação do modelo de avaliação por competência na IF e na IP.....	108
Figura 19: Exemplo de ‘ <i>memo</i> ’ / anotações no NVivo.....	109
Figura 20: Representação inicial do processo sucessório.....	115
Figura 21: Representação inicial do processo sucessório – versão 2	123
Figura 22: Identificação e caracterização do ator social após segunda fase de entrevistas....	130
Figura 23: Perspectiva contextualista em Young e Collin (2004).....	138
Figura 24: Desafio versus capacidade - modelo de Stamp	141
Figura 25: Nova configuração organizacional.....	148
Figura 26: Representação do processo sucessório - versão 3	160
Figura 27: Fatores influenciadores no processo sucessório.....	161
Figura 28: Mediadores do processo sucessório	175
Figura 29: Processo sucessório - versão ampliada	176
Figura 30: Representação do processo sucessório através do <i>axial coding</i>	184
Figura 31: Desdobramento das condições intervenientes.....	185
Figura 32: Esforço de desenvolvimento superior ao incremento de complexidade da função atual	208
Figura 33: Esforço de desenvolvimento inferior ao ganho de complexidade da função.....	210
Figura 34: Impacto das rupturas no contexto	227

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Projeção de carreira na teoria de Jaques e Cason (1994)	221
Gráfico 2: Representação contextualista potencial x complexidade	223

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Origem dos artigos selecionados sobre sucessão.....	64
Tabela 2: Matriz cruzada dos atores sociais na pesquisa.....	134
Tabela 3: Composição do quadro de colaboradores TI da IF em dezembro de 2011 e de 2012	166
Tabela 4: Composição das funções de analista sênior a superintendente em dezembro de 2011 e de 2012 na IF	167
Tabela 5: Promoções a posições de gestão na IF de dezembro de 1978 a janeiro de 2011.....	167
Tabela 6: Promoções a posições de gestão na IF de janeiro de 2011 a junho de 2012	168
Tabela 7: Promoções a posições de gestão na IF durante 2014.....	168

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Critérios de avaliação para pesquisas interpretativas/críticas.....	67
Quadro 2: Método e enfoque de pesquisa	70
Quadro 3: Perspectiva e tradição de pesquisa.....	71
Quadro 4: Diferentes abordagens em pesquisas qualitativas.....	73
Quadro 5: Modelo esquemático da pesquisa	74
Quadro 6: Etapas na execução de uma <i>Ground Theory</i>	77
Quadro 7: Questões norteadoras das entrevistas	82
Quadro 8: Plano de abordagem do campo.....	89
Quadro 9: Níveis de atuação e respectivas questões e cargos segundo Porter	90
Quadro 10: Agrupamento das atribuições no campo.....	91
Quadro 11: Categorias resultantes da interação inicial no campo da IF.....	110
Quadro 12: Grupo focal de analistas da IF	121
Quadro 13: Categorias ampliadas com o grupo focal de analistas	122
Quadro 14: Modelos de representação comparativa entre cargo e nível de complexidade....	127
Quadro 15: Níveis de complexidade, cargos e atividades	128
Quadro 16: Revisão da caracterização dos atores sociais por nível de complexidade da função	129
Quadro 17: Resultado do campo	133
Quadro 18: <i>Work levels</i> de Jaques (1996)	142
Quadro 19: Visão geral em abordagens internacionais sobre <i>coping</i>	144
Quadro 20: Relações entre potencial, habilidade e estratégias em <i>coping</i>	146
Quadro 21: Modelos gerenciais.....	179
Quadro 22: Categorias e mediadores do processo sucessório	180
Quadro 23: Resumo das considerações finais	215
Quadro 24: Comparação entre agilidades e potencial <i>versus</i> comportamentos e atributos....	228

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC	Applied Capability
ANOVA	Analysis of Variance
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BAR	Brazilian Administration Review
BM&FBOVESPA	Bolsa de Mercadorias e Futuros / Bolsa de Valores de São Paulo
BPO	Business Processing Outsourcing
BSP	Business Succession Plan
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEO	Chief Executive Officer
CMP	Complexidade do Processamento Mental
COO	Chief Operations Officer
EUA	Estados Unidos da América
EVP	Executive Vice-President
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
GE	General Electric
HR	Human Resources
IF	Instituição Financeira de Capital Privado
IFb	Instituição Fabril
IP	Instituição de Capital Público-Privado
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technology
JCR	Journal Citation Reports
K/S	Knowledge / Skills
LTDA	Limitada
MBA	Master of Business Administration
ONG	Organização Não Governamental
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PC	Potential Capability
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
QI	Quociente de Inteligência
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAE	Revista de Administração de Empresas
RAM	Revista de Administração Mackenzie
RAUSP	Revista de Administração (FEA-USP)
REAd	Revista Eletrônica de Administração (UFRGS)
RH	Recursos Humanos
ROE	Return On Equities
ROI	Return on Investments
S.A.	Sociedade Anônima
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TI	Tecnologia da Informação
TTEST	Função Tático-Estratégica
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
USP	Universidade de São Paulo
V	Posição Vacante
V/C	Valores Pessoais / Comprometimento
VP	Vice-presidente

1 INTRODUÇÃO

A sucessão ocorre nas organizações independentemente de ter sido ou não planejada. Em outras palavras, não está necessariamente sujeita a qualquer definição ou ações prévias e tampouco à explicitação de critérios para tomada de decisão referente a potenciais sucessores e sucedidos, podendo, nesses casos, ser considerada um evento pontual, episódica. Trata-se de uma realidade do cotidiano organizacional reconhecida como um fator de representativa importância na estratégia devido à influência que exerce sobre o modelo de gestão, os indicadores financeiros e as relações sociopolíticas. Em razão dos impactos na longevidade e no desempenho da organização – seja de capital privado, público ou público-privado, seja do primeiro, segundo ou terceiro setor –, a sucessão e a maneira como é conduzida têm recebido atenção cada vez maior de dirigentes e profissionais de recursos humanos, assim como da comunidade acadêmica.

Enquanto o evento sucessório pode ser considerado como pontual, o planejamento sucessório decorre, invariavelmente, de ações deliberadas e anteriores ao evento propriamente dito, pois está condicionado à inter-relação estabelecida, ou a ser estabelecida, entre o ocupante da posição em questão (sucedido) e o(s) potencial(is), ou eventual(is), candidato(s) à posição – sucessor(es) –, seja no curto, no médio ou no longo prazo. Assim sendo, o sucessor pode ou não estar na linha sucessória ou na própria organização e, em alguns casos, pode ou não ser reconhecido como ‘herdeiro’, candidato natural à posição. Com tal entendimento, dissocia-se o planejamento sucessório da ideia, exclusiva, de herdeiros ou sucessores previamente definidos – ideia essa que remete a tradição e ao respectivo reconhecimento de um processo natural. De fato, essa ideia goza de forte influência na literatura sobre sucessão, quase em sua totalidade enfocada em organizações familiares, no proprietário e em seus herdeiros-sucessores.

Segundo Martin *et al.* (2002 *apud* Ip e Jacobs 2006), ainda que se proponha uma revisão das evidências sobre planejamento sucessório em negócios, pode-se observar uma referência constante ao sucessor do proprietário e não a potenciais sucessores, de diferentes posições e relações com o negócio, ou divisões deste, independentemente do modelo de gestão e da composição societária, seja sociedade anônima (S.A.), sociedade limitada

(LTDA), fundação, organização não governamental (ONG), organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) etc.

Uma definição sobre BSP [*business succession planning*] é: a transferência de um negócio que resulta do desejo do proprietário em retirar-se ou deixar o negócio por alguma outra razão. A sucessão pode envolver a transferência para membros da família, funcionários ou adquirentes externos. O êxito da sucessão resulta na continuação do negócio, pelo menos no curto prazo. (Ip e Jacobs, 2006, p. 326)¹

É somente a partir da década de 1970 – apesar dos registros das primeiras publicações datarem da década de 1950 (Ip e Jacobs, 2006) – que se passa a observar um crescente interesse na sucessão organizacional dissociada do fator exclusivamente atrelado à família. Como evidenciado no referencial teórico desta tese (*cf.* Capítulo 2), são recorrentes as considerações e as recomendações de pesquisadores quanto à necessidade de aprofundar a discussão do tema a partir de uma visão ampliada (Grusky, 1963) e, principalmente, com métodos que viabilizem e contribuam de forma efetiva para o conhecimento do fenômeno chamado processo sucessório (Grusky, 1963; Karaevli e Hall, 2003; Dutra, 2010a).

Visando preencher essa lacuna na literatura, busca-se, nesta tese, observar e analisar processos sucessórios em contextos organizacionais em que se evite o fator herdeiros e membros da família. Mais especificamente, o enfoque central deste estudo é identificar o processo sucessório em organizações brasileiras por meio do significado atribuído por atores e grupos sociais ouvidos durante interlocuções, em roteiro semiestruturado, considerando aspectos elementares (*e.g.*, o modo como a sucessão na organização é compreendida sob a perspectiva de diferentes informantes), assim como a influência do contexto sobre o processo, as etapas e as decisões que o compõem.

Cabe ressaltar de antemão que a pesquisa não tem por propósito considerar fatores associados à sucessão familiar no tocante à gestão do patrimônio, aos herdeiros ou às relações familiares. Todavia, não se ignora o processo sucessório em empresas identificadas como familiares, haja vista a composição do capital, a origem e a participação de herdeiros ou sócios-majoritários na gestão de tais empresas.

¹ One definition of BSP is: The transfer of a business that results from the owner's wish to retire or to leave the business for some other reason. The succession can involve a transfer to members of the owner's family, employees, or external buyers. Successful succession results in a continuation of the business, at least in the short term (Martin et al., 2002, p. 6; SBS, 2004, p. 7).

1.1 TEMA

Kesner e Sehora (1994), ao revisarem as publicações sobre sucessão desde a década de 1970 até o final dos anos 1980, observam um crescimento superior a 250% no número de trabalhos científicos divulgados no período. No entanto, os referidos autores chamam à atenção que, apesar do crescente interesse pelo tema e das respectivas contribuições, as linhas de pesquisa se mostravam difusas e caóticas, encerrando no termo qualquer iniciativa referente à gestão de pessoas. Tal observação é compartilhada por Ip e Jacobs (2006) ao entenderem que as publicações contavam com reduzido número de evidências, centradas em descrições gerais e na busca por validação de modelos específicos em contextos e situações também particulares, apesar de enunciarem uma crescente procura pela identificação e prescrição de *best practices* (melhores práticas).

As restrições decorrentes das particularidades de cada organização dificultam o isolamento de fatores que permitam uma análise comparativa, com mínima interferência ou influência de circunstâncias específicas e do contexto desta ou daquela organização. É por isso que, como revela a revisão bibliográfica empreendida por Kesner e Sehora (1994) e por Ip e Jacobs (2006), excluindo-se a sucessão de caráter familiar, há uma concentração de estudos privilegiando organizações esportivas e posições de presidência. No primeiro caso, a justificativa se dá pela uniformidade de regras e estruturas adotadas e monitoradas pelas principais ligas; no segundo, pelos efeitos da troca do comando da organização nos indicadores de mercado, monitorados pelas agências reguladoras de empresas com ações listadas e negociadas nas bolsas de valores (Kesner, 1983; Kesner e Sehora, 1994; Ip e Jacobs, 2006). Em ambos os casos, as organizações estadunidenses parecem ser o objeto de estudo preferido das pesquisas.

Ip e Jacobs (2006) ainda afirmam que não há consenso sobre quaisquer procedimentos que possam ser definidos como essenciais para a elaboração de um processo sucessório. Porém, os autores identificaram três ações presentes nas pesquisas sobre sucessão que seriam as bases de sustentação do processo de planejamento sucessório:

1. suporte e preparação dos potenciais sucessores nos diferentes e múltiplos aspectos associados à posição e ao negócio;
2. desenvolvimento de um plano sucessório que contemple o período antecedente à sucessão, o momento da sucessão e os consequentes a ela; e

3. adoção de métodos validados cientificamente que tratem de cada um dos momentos e dos aspectos citados nos dois itens anteriores.

Enquanto os dois primeiros itens são autoexplicativos, o terceiro indica a necessária adoção de metodologia que permita maior contribuição de pesquisadores a um evento cada vez mais dependente de variáveis outras que não exclusivamente a relação familiar. No consolidado das técnicas e métodos de análise considerados válidos por Ip e Jacobs (2006), nota-se a concentração de métodos de tradição positivista na busca por definições de melhores práticas. A razão subjacente à adoção de metodologias científicas está na superação das principais razões de insucesso em processos sucessórios, que até então poderia ser traduzido como resultante: (i) do baixo envolvimento dos tomadores de decisão; (ii) da ausência de preparação prévia dos potenciais sucessores; (iii) da falta de verificação quanto ao engajamento dos candidatos; e (iv) da precariedade de ações subsequentes ao processo sucessório no tocante ao sucessor e ao sucedido.

Mesmo com certa ausência de maior detalhamento quanto às técnicas, métodos, ações e resultados concernentes ao processo sucessório, o impacto que esse processo e a sucessão propriamente dita têm no negócio é suficiente para explicar o crescente interesse pelo tema nas últimas três décadas – seja dos executivos e profissionais de recursos humanos (RH) das organizações, seja dos pesquisadores, com vistas a investigações que contribuam para uma gestão estratégica do planejamento sucessório (Kesner e Dalton, 1985; Kesner e Sebra, 1994). Por conseguinte, temas como a importância da atração, retenção, orientação, formação e desenvolvimento dos recursos humanos ganham destaque em iniciativas cujo objetivo é identificar e preparar futuros sucessores para áreas críticas e altamente técnicas e/ou habilitar líderes por meio da identificação dos talentos da e para a organização (Hall, 1995; Michaels, Handfield-Jones e Axelrod, 2001; Rothwell, 2010).

Tais temas, dessa forma, passam a estar associados ao papel estratégico da área de recursos humanos, que, em essência, deve preparar um contingente de potenciais candidatos a posições críticas, sejam elas técnicas ou de gestão, táticas ou estratégicas, de maneira a garantir a oferta de profissionais preparados para atendimento das necessidades futuras e sustentar a estratégia da organização e sua eventual perpetuidade (Albuquerque, 1987; Dutra, 2010a). Em resumo, visa-se à prontidão de profissionais que deem suporte tanto à manutenção dos negócios quanto à sua expansão, mesmo que as decisões para tal fim signifiquem mudanças no modelo, na estrutura e/ou no posicionamento de mercado das organizações (Karaevli e Hall, 2003). Tais decisões devem levar em conta a inter-relação da

organização com o ambiente, quer interno ou externo, e devem principalmente ser associadas à visão de futuro da organização, em clara indicação da relevância que o entrelaçamento (*interwovenness*) entre contexto e decisões sucessórias tem para a reflexão e análise referente a esse tema (Young, Valach e Collin, 2002).

Sob uma perspectiva contemporânea, a necessidade de prontidão e preparação do capital intelectual se deve, em parte, à crescente complexidade do contexto organizacional, tanto no que se refere a garantir a consecução da missão organizacional como no que diz respeito às possibilidades de trajetória profissional dos atores sociais vinculados à organização (Michaels, Handfield-Jones e Axelrod, 2001; Young e Collin, 2004). Tal complexidade está atrelada a uma combinação de fatores econômico-organizacionais (*e.g.*, velocidade das mudanças, competitividade no mercado, inovação tecnológica e seus efeitos na convergência de mídias e na comunicação) com fatores demográficos (*e.g.*, o envelhecimento da população e, conseqüentemente, dos ocupantes de posições gerenciais, o que tem impacto nas decisões quanto a aposentadoria e reposição-sucessão).

Essa combinação de fatores e circunstâncias parece explicar a concorrência por profissionais que possam dar conta deste contexto, sejam eles profissionais experientes ou jovens tidos como talentos disponíveis ou ingressantes – em número cada vez maior – no mercado de trabalho (Rothwell *et al.*, 2005; Rothwell, 2010). A concorrência por esses profissionais, nos anos 1990, ficou conhecida nos Estados Unidos da América (EUA) como *war for talent* (guerra por talentos) (Michaels, Handfield-Jones e Axelrod, 2001). As organizações, portanto, reconhecem a necessidade de contar com um contingente de candidatos competentes que viabilizem o intento organizacional (Dutra, Fleury e Ruas, 2008), quer em posições técnicas ou gerenciais (Dutra, 2002).

A prontidão do capital intelectual pode ou não ocorrer de forma planejada, organizada e integrada. Em caso positivo, antecipa-se às necessidades futuras; em caso negativo, reage-se às contingências e circunstâncias do contexto. As decisões proativas ou reativas, mesmo que ocasionais, têm o poder de exercer influência na dinâmica do processo sucessório, seja ele formal ou informal, provocando efeitos no presente e no futuro, pois a prontidão, ou não, de potenciais sucessores terá sido determinada por decisões precedentes. Essa dinâmica do processo sucessório, se episódico ou planejado, será o tema central do próximo capítulo, buscando-se a caracterização de diferentes estágios em processos sucessórios.

De maneira geral, a dinâmica da sucessão é apresentada incorporando duas perspectivas, a saber: (i) como uma decisão pontual e específica, tomada no momento da vacância de uma posição, ou (ii) como um processo marcado pela adoção de práticas que busquem identificar, por meio de critérios, registros e acompanhamento, potenciais candidatos a determinadas posições no futuro. Na segunda perspectiva, assume-se a relevância de um processo de planejamento sucessório, cujo objetivo é antecipar-se à necessidade das organizações, principalmente para o médio e longo prazo, de maneira a preparar e contar com um excedente de potenciais candidatos a posições que exigem tal atenção (Rothwell *et al.*, 2005; Dutra, 2010a).

O planejamento sucessório e a prontidão de candidatos potenciais são tão mais críticos e necessários quanto maior a influência da posição e do potencial sucedido na operação e/ou na estratégia e quanto maior a amplitude do impacto de tal decisão no desempenho da organização. Destarte, tais fatores influenciam a decisão quanto ao grau de atenção ao processo e a conjunção de circunstâncias que determinam o contexto em que organização e seus atores e grupos sociais atuam e atuarão (Dalton e Kesner, 1985; Glenn Rowe *et al.*, 2005).

Apesar da ênfase nos impactos da sucessão no desempenho da organização, poucos são os estudos que investigam outras que não as posições de alta gerência (estratégicas) sob uma perspectiva pontual, restrita aos primeiros postos organizacionais (*i.e.*, presidência, CEO, *general manager*) e aos períodos imediatamente anterior e posterior ao evento (Giambatista, Glenn Rowe e Riaz, 2005; Ip e Jacobs, 2006). Exceto pelos estudos voltados para as empresas familiares, cujo enfoque se concentra em temas de família e herdeiros, a discussão sobre sucessão organizacional ainda é incipiente e circunscrita ao episódio e às primeiras posições.

Em pesquisa bibliográfica realizada em periódicos brasileiros e internacionais sobre gestão de carreira e pessoas (*HR Management*) nas décadas de 2000 e 2010, observou-se que aproximadamente 80% dos artigos referem-se a sucessão em empresas familiares (*family-owned organizations*), 15% versam sobre sucessão de CEOs (presidente ou diretor-presidente) e menos de 5% se dedicam ao processo sucessório para as demais posições (Veloso *et al.*, 2013). Observações semelhantes foram encontradas em pesquisas realizadas em outros períodos, como aquelas empreendidas por Giambatista, Glenn Rowe e Riaz (2005) e por Ip e Jacobs (2006), o que corrobora a relevância e a necessidade de estudos com enfoque no processo sucessório organizacional.

Ainda que embrionária, pode-se observar recentemente uma relativa sensibilização quanto à relevância de uma abordagem mais ampla, associando a estratégia organizacional ao planejamento sucessório, tendo em conta posições nos diferentes níveis da estrutura organizacional. Gosling e Mintzberg (2003), por exemplo, criticam o recorrente enfoque nas posições de primeiro escalão, e Dutra (2002; 2007) lembra que os tomadores de decisão negligenciam que o grau de domínio das competências é obtido à medida que o profissional evolui para posições de maior complexidade. Com essa sensibilização, assume-se que a preparação do sucessor se inicia em posições inferiores (funções operacionais) e passa pela atribuição gradativa de atividades de maior responsabilidade e complexidade (funções táticas) até chegar a posições de direção (funções estratégicas) (Gosling e Mintzberg, 2003; Dutra, 2007).

A preparação prévia de profissionais para posições de maior complexidade implica a necessária identificação dos candidatos e dos seus respectivos potenciais (Hall, 1986; 1989; 1995), sendo os profissionais classificados como de alto potencial comumente reconhecidos como talentos da organização (Boudreau e Ramstad, 2005a; Lewis e Heckman, 2006; Collings e Mellahi, 2009) ou como potenciais líderes (Charan, Drotter e Noel, 2001; Charan, 2008). Associar o planejamento sucessório a qualquer iniciativa de gestão de pessoas induz, como observado por Ip e Jacobs (2006), a sensação de perda do sentido e significado de uma e outra ação.

Haja vista a diversidade de possibilidades na abordagem sobre sucessão, assim como a amplitude dos tópicos associados – como talento, gestão de talentos, grupo de talentos (*talent pool*), formação de lideranças, profissionais de alto potencial (*high potentials*) ou de alto desempenho (*high performers*) e rotatividade de pessoal (*turnover*) –, cabe delimitar a discussão proposta nesta pesquisa.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A delimitação do tema de uma pesquisa “consiste em esboçar com maior clareza e formalidade o que se deseja investigar” (Sampieri, Collado e Lucio, 2006, p. 27), permitindo propostas de geração de novas teorias (e não apenas validação das existentes), a emersão de novas ideias e novas questões, bem como a geração de proposições e hipóteses a partir de evidências (Glaser e Strauss, 1967). Para tanto, devem-se levar em conta os objetivos, as questões de pesquisa e a justificativa do estudo, adotando-se o maior nível de precisão

possível, “isto é, sem ambigüidades [*sic*], tanto no que se refere à delimitação empírica [...] quanto na [*sic*] delimitação conceitual” (Thiollent, 2004, p. 31). Nesse sentido, a delimitação do tema e a definição da unidade de análise e do sujeito ou objeto de estudo decorrem da acuidade na definição do problema de pesquisa. Contudo, diferentemente da tradição positivista e de métodos funcionalistas, a proposta interpretativa, adotada nesta pesquisa, admite que o ‘campo’ pode contribuir para a (re)formulação do problema de pesquisa e, portanto, para a rediscussão das delimitações do tema (Glaser e Strauss, 1967; Strauss e Corbin, 1990; Yin, 2002; Thiollent, 2004; Sampieri, Collado e Lucio, 2006).

O objeto central deste estudo é o processo sucessório em organizações brasileiras, admitindo-se as ações e efeitos anteriores, concomitantes e posteriores ao evento, de maneira a reconhecer as etapas do processo sucessório e suas propriedades, dimensões e inter-relações. Mais especificamente, busca-se compreender o fenômeno sob a perspectiva de quatro grupos sociais principais, a saber: sucessores, sucedidos, tomadores de decisão e profissionais da área de gestão de pessoas comprometidos com as decisões quanto à sucessão.

Enquanto os trabalhos sobre sucessão diferenciam sucessor e sucedido, chama-se à atenção que a presente pesquisa admite que sucessores e sucedidos podem desempenhar esses papéis concomitantemente, ou seja, o sucessor pode estar na condição de sucedido e vice-versa, haja vista a dinâmica das organizações e de suas estruturas. Considerando-se essa decisão, assim como a de buscar uma alternativa epistemológica ao paradigma positivista, este estudo se propõe a contribuir com a possibilidade de uma visão interpretativa, obtida por meio de entrevistas, observações e análise de documentos. Tal proposta é adotada com ciência do contraste com a tradição das publicações sobre sucessão, caracterizadas por abordagens funcionalistas, com enfoque na recorrência de determinados fatores e em processos baseados na variância, tais como análise da correlação do evento sucessório com os indicadores de investimento – por exemplo, o ROI (do inglês, *return on investment*, ou seja, retorno sobre os investimentos) e o ROE (do inglês, *return on equities*, ou seja, retorno sobre o patrimônio) (Wang, Dou e Li, 2002; Ulrich e Smallwood, 2005).

Giambatista, Glenn Rowe e Riaz (2005) e Grusky (1963), a partir de suas revisões bibliográficas, propõem investigações que possibilitem reconhecer o processo sucessório como objeto de estudo, ampliando as análises não somente para a recorrência de variáveis e fatores, mas também para a relevância dos fatores e respectivas inter-relações entre eles. Para os autores, investigações com esse propósito possibilitariam: (i) avançar no estabelecimento de um corpo teórico mais robusto, permitindo a emergência de novas teorias que expliquem e

predigam eventos organizacionais; e (ii) estimular a proposição de investigações à luz de uma perspectiva ampliada e integrada sobre o processo sucessório, contrastando com a análise situacional e específica que prevalece sobre o tema, ou seja, eventos episódicos centrados em posições quase que exclusivamente de presidência.

Seguindo a proposta dos referidos autores, reconhecendo como objeto de estudo o processo sucessório (e não exclusivamente o evento sucessão) e tendo em conta a relevância do tema na gestão estratégica de pessoas, esta tese visa contribuir para o preenchimento da atual lacuna na área, marcada por:

1. restritivo número de pesquisas acadêmicas sobre o tema (Kesner e Sehora, 1994);
2. enfoque nas relações familiares e nas posições estratégicas do negócio, particularmente aquelas de presidência ou de proprietários e CEOs (Vancil, 1987);
3. preocupação com o evento em si (episódio) e, por conseguinte, carência de análises processuais (Giambatista, Glenn Rowe e Riaz, 2005);
4. concentração de métodos quantitativos com fim específico de mensuração e validação de impactos sobre indicadores de resultado e desempenho, sobretudo aqueles de natureza financeira, como o ROI (Dalton e Kesner, 1985);
5. ausência de análise na perspectiva dos diferentes atores e grupos sociais da organização, incluindo, dentre outros, sucessores, sucedidos e executivos de RH (Ip e Jacobs, 2006); e
6. falta de orientação para compreensão do contexto, analisado à luz da inter-relação (*interwovenness*) entre a pessoa e a organização em determinada circunstância ou contexto (Young, Valach e Collin, 2002).

Adicionalmente à proposta de superar as deficiências representadas pelos itens 1 a 6, esta tese se dedica a submeter o objeto de estudo ao método interpretativo-contextualista, que sustenta a proposta de investigação através do método de teoria embasada, ou *Ground Theory*, como é mais conhecido. Esse método busca reconhecer padrões e fatores relevantes que permitam explicitar o processo que caracteriza o objeto de estudo (*cf.* Capítulo METODOLOGIA DE PESQUISA). Nesta tese, o processo a ser identificado e representado é a sucessão em organizações brasileiras.

Tal proposta de abordagem e método (*Ground Theory*) baseia-se nas recomendações de Glaser e Strauss (1967), Spradley (1979), Strauss e Corbin (1990; 2008), Gioia e Corley (2011) e Gioia, Corley e Hamilton (2012), assim consolidadas e apresentadas:

1. compreender o fenômeno a partir da perspectiva daqueles atores e grupos sociais que o vivenciam;
2. observar e explicar as regularidades e variações no comportamento social;
3. coletar, analisar, codificar, categorizar e reconhecer os processos atinentes à sucessão a partir da vivência dos atores e grupos sociais;
4. identificar nova teoria que emerge do processo comparativo entre incidentes identificados a partir de dados empíricos coletados por meio de entrevistas, observações e análise de documentos, evitando o viés de teste de validação da teoria existente²;
5. compreender a complexidade das relações sociais, dado que a sucessão envolve interesses por vezes conflitantes entre candidatos e eventuais sucedidos, em contextos favoráveis ou desfavoráveis;
6. indicar novas relações teóricas que tenham implicações para novas pesquisas em gestão de organizações (*management*); e
7. apresentar aplicações práticas, explicativas e preditivas para as situações organizacionais.

Desse modo, seguindo proposta de Strauss e Corbin (1990, p. 17), adota-se um método “que produza descobertas não alcançadas por procedimentos estatísticos ou outros meios de medição. Refere-se a pesquisa sobre história das pessoas, comportamentos, funcionamento das organizações, movimentos sociais e relacionamentos interpessoais”. Portanto, vislumbra-se um método que possibilita desvelar a natureza da experiência das pessoas, de maneira a compreender o que emerge de um fenômeno sobre o qual ainda se tem pouco conhecimento. Trata-se de um método de caráter exploratório indicado para pesquisas aplicadas em ciências sociais, com o intuito de atuar no espaço prático, vivo e dinâmico da ocorrência do objeto em estudo.

² Nesta pesquisa, especificamente quanto à movimentação entre posições – processo sucessório.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Levando em consideração as publicações sobre o tema e, principalmente, a relevância da análise do processo sucessório no contexto contemporâneo, levanta-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Como o processo sucessório pode ser explicado e representado considerando-se a sua dinâmica sob o conjunto de circunstâncias a que está sujeito e as ações e estratégias colocadas em prática pelos atores e grupos sociais organizacionais (i.e., comitê sucessório, sucessores, sucedidos, profissionais de recursos humanos)?

As **proposições de pesquisa** serão apresentadas no decurso do capítulo seguinte, à luz do referencial teórico e considerações do autor desta tese.

1.4 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral desta tese é verificar, com base em uma abordagem interpretativa-contextualista, como se desenvolve e ocorre o processo de sucessão na organização brasileira, excluindo-se aspectos associados a proprietários e herdeiros. Para a consecução desse objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

1. compreender o processo de sucessão da organização a partir da visão de diferentes informantes organizacionais;
2. identificar os fatores que, conjuntamente e por suas relações, representam o processo de sucessão à luz do conjunto de percepções de sucessores, sucedidos, integrantes do comitê de sucessão e profissionais de recursos humanos;
3. analisar a relação entre os fatores categorizados durante a pesquisa de maneira a explicitar o processo sucessório na relação de categorias e variáveis intervenientes (*based-process*) em vez de correlações entre os fatores (*variance-process*); e
4. investigar a influência das circunstâncias nas políticas, ações e mecanismos que explicam o processo de sucessão na organização em determinado contexto.

1.5 JUSTIFICATIVA

A originalidade desta tese justifica-se por adotar um novo procedimento de análise do tema, fundamentando-se em métodos interpretativos (especificamente pela aplicação de práticas etnográficas e de *Ground Theory*), em vez de métodos positivistas centrados no paradigma funcionalista ou sistêmico, conforme definições no modelo apresentado por Burrell e Morgan (1979). Desse modo, a relevância da pesquisa se baseia no intuito de avançar no tema, propondo novas perspectivas de análise, e, assim, submeter a teoria sobre sucessão a novas abordagens, explorando as implicações práticas do objeto em estudo, o processo sucessório em organizações brasileiras. Em outros termos, busca-se apresentar proposições originais e novas hipóteses sobre o fenômeno de maneira a avançar – a partir da observação direta (*in-vivo*) – na teoria e sua respectiva aplicação na prática organizacional.

Segundo Corley e Gioia (2011), a contribuição de uma proposta teórica funda-se em sua originalidade e utilidade (*cf.* Figura 1). A originalidade se mede pelo avanço na teoria a partir de novas perspectivas que questionem o *status quo* por meio de novas questões, instigantes, plausíveis e razoáveis; a utilidade se verifica, na medida do possível, em termos práticos e científicos (*practically useful and scientifically useful*). Em termos práticos, a teoria deve contribuir para a identificação de fatores que devem ser estudados, de maneira a verificar como e por que estão associados, apresentando as condições necessárias e os limites das inter-relações entre eles; em termos científicos, a pesquisa deve ser epistemologicamente confiável e metodologicamente sustentável (Corley e Gioia, 2011; Gioia, Corley e Hamilton, 2012).

Originalidade	Revelador	4	1
	Incremental	3	2
		Aplicação Prática	Aplicação Ciência
		Aplicação	

Figura 1: Dimensões correntes em contribuições teóricas

Fonte: Corley e Gioia (2011, p. 15).

Para Hambrick (2005) e Corley e Gioia (2011), as observações sobre fenômenos do cotidiano devem basear-se no desenvolvimento de teorias fundamentadas, orientadas para a importância prática e com foco mais em prescrições estruturais e organizacionais circunscritas ao fenômeno do que no modo como a ciência delinea e compreende esse fenômeno. Tais considerações encontram ressonância nas provocações propostas por Kesner e Sebra (1994) e Karaevli e Hall (2003) ao observarem que as discussões sobre sucessão centram-se em efeitos financeiros e não na descrição de seu processo, de suas causas e dos efeitos dos significados e estratégias dos atores sociais envolvidos.

Apesar de se reconhecer a relevância da sucessão para diferentes organizações sociais, como as *family-owned* (sócio-proprietários), esta tese tem como foco processos sucessórios organizacionais que não tangenciem questões familiares. Ademais, analisa-se o processo sucessório a partir da visão integrada dos atores e grupos sociais, considerando-se o fenômeno e suas inter-relações no contexto corporativo. Entende-se como relevante a contribuição dessa abordagem para a execução da estratégia da área de recursos humanos e dos tomadores de decisão quanto ao alinhamento entre identificação, seleção, preparação e acompanhamento de potenciais sucessores e sucedidos, a fim de que possam gerenciar a prontidão e o excedente de candidatos à luz da estratégia definida.

Consoante Hall (1986; 1995), o planejamento sucessório ainda é um aspecto que se configura como a principal fragilidade dentre as atividades estratégicas das áreas de recursos humanos. Adiciona-se a isso que a visão situacional, específica e episódica por si só limita o avanço do conhecimento sobre o tema por não levar em conta a inter-relação e a interdependência entre o planejamento sucessório, a estratégia de RH e o propósito organizacional no médio e longo prazo, além de negligenciar os interesses e objetivos de sucessores e sucedidos. Logo, quanto maiores a distância e a ausência de decisões congruentes com a estratégia da organização e a estratégia de recursos humanos, mais o processo sucessório torna-se um fator dissonante, provocando consequências que repercutirão no futuro da organização e de seus atores sociais (Hall, 1986).

No entanto, pouco é tratado na teoria quanto aos efeitos das decisões organizacionais em relação à indicação de sucessores e daqueles a serem sucedidos, de analistas a diretores, e quanto à influência dessas decisões nas ações e reações destes e outros atores e grupos sociais no que diz respeito às políticas e à prática sucessória. O processo sucessório independe da formalização de uma política ou de um planejamento explícito, formal, pois a sua dinâmica está associada à dinâmica de ocupações de posições,

caracterizando o que Young e Collin (2004) e Young, Valach e Collin (2002) denominam de efeitos do contexto na carreira e na organização.

Torna-se relevante, portanto, adotar métodos de pesquisa que possibilitem investigar o processo sucessório sob uma nova perspectiva, envolvendo os demais atores e grupos sociais que o integram, uma vez que estão interligados ou, nas palavras de Young, Valach e Collin (2002), uma vez que estão ‘entrelaçados’³. Para tanto, busca-se levantar categorias relevantes no processo sucessório, bem como suas relações, propriedades, dimensões e aplicabilidade em outras organizações e contextos.

O método de *Ground Theory* é indicado por Strauss e Corbin (1990) para casos de investigação como aquele ora descrito. Dado que o domínio prévio da teoria sobre o objeto obscurece as novas categorias e fenômenos, induzindo o pesquisador a confirmar e testar categorias e fatores previamente discutidos, é importante a análise das relações entre o que emergiu do campo e as teorias reconhecidas e desenvolvidas, sendo essas relações utilizadas para ampliar o próprio estudo e a respectiva teoria, a qual pode “incorporar elementos aparentemente relevantes de teorias prévias, mas somente se comprovarem-se pertinentes aos dados obtidos no estudo” (Strauss e Corbin, 1990, p. 50).

Com base no exposto nesta seção, esta tese se justifica considerando-se as seguintes contribuições:

1. reconhecimento da visão do potencial sucessor em alinhamento com seus objetivos profissionais e pessoais;
2. inclusão da percepção, sentimento e perspectivas do potencial sucedido;
3. explicitação do planejamento e da gestão de pessoas na organização, com vistas ao processo sucessório existente;
4. apreciação e registro da visão integrada dos atores e grupos sociais de maneira a analisar, interpretar e descrever o processo sucessório; e
5. mapeamento das principais variáveis influenciadoras na dinâmica do processo sucessório.

³ Os autores usam, em inglês, o termo *interwoven*.

1.6 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese é constituída de oito capítulos, incluindo esta INTRODUÇÃO. O Capítulo 2 explora o referencial teórico sobre SUCESSÃO. O Capítulo 3 descreve a METODOLOGIA DE PESQUISA. O Capítulo 4 apresenta a ANÁLISE DOS DADOS – PARTE I. Compete sublinhar que o capítulo de análise dos dados, tradicionalmente, é seguido por uma discussão dos resultados e conclusão da tese; contudo, haja vista novas descobertas durante a imersão do pesquisador no campo, foi adicionado um capítulo complementar ao referencial teórico, sob o título POTENCIAL SUCESSOR E O CONTEXTO – AMPLIAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO. Esse Capítulo 5 viabiliza o subseqüente, Capítulo 6, que trata da ANÁLISE DOS RESULTADOS – PARTE II. Seguindo essa proposta, foi elaborado um capítulo anterior às considerações finais, Capítulo 7, sob o título ILAÇÕES E REFLEXÕES DO PESQUISADOR NO USO DO MÉTODO DE *GROUND THEORY*, no qual se descrevem a experiência do uso do método de *Ground Theory* e as inferências extraídas dessa experiência. Finalizando esta tese, tem-se o Capítulo 8, CONCLUSÃO, seguido das REFERÊNCIAS consultadas e ANEXOS.

2 SUCESSÃO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica desta tese. Considerando o tema em tela, o problema de pesquisa e os objetivos delineados na INTRODUÇÃO, este capítulo está centrado em três perspectivas: (i) definições sobre sucessão enunciadas na literatura consultada; (ii) propósito, organização e estruturação dessas propostas de processo sucessório; e (iii) métodos de análise que identificam e/ou viabilizam a representação do processo sucessório.

Como provocação inicial à discussão sobre sucessão, propõe-se tomar como ponto de partida algumas questões elaboradas em períodos e contextos anteriores, tidas na literatura como de domínio comum (*taken for granted*) e, como tais, não submetidas a um exame criterioso e passíveis de interpretações diversas. Exemplos de questões desse tipo são: “O que é sucessão?” e, por conseguinte, “Quais as premissas para a ocorrência de um evento sucessório?”

No decorrer deste capítulo, será discutida a ausência na literatura consultada de: (i) definições ou apresentação dos pressupostos para a consecução do processo sucessório e (ii) explicações sobre como esse processo se diferencia ou se complementa em relação a iniciativas como a gestão de talentos e a formação de líderes. Assim sendo, cabe questionar como é estruturado o processo sucessório nas organizações, seja ele planejado e explícito ou não. Para tanto, sugere-se partir de uma definição geral e, sistematicamente, avançar para uma definição operacional atinente ao contexto organizacional a que se propõe esta tese.

Parte-se de uma definição clássica, disponível no *Collins English Dictionary* (1996, p. 1540)⁴:

(i) O ato ou evento em que uma pessoa segue outra; (ii) um grupo de pessoas ou coisas seguindo outras pessoas ou coisas em ordem; (iii) o ato, processo ou direito pelo qual uma pessoa sucede a outra na posição; (iv) a ordem que determina como uma pessoa ou coisa segue outra; (v) uma linha de descendentes ao título etc. Do latim *successio*, de *succedere*, para suceder.

⁴ Tradução livre realizada pelo autor desta tese.

Dessa definição, deduz-se que:

1. há sucessão na medida em que há uma posição, em geral hierarquicamente superior, a ser ocupada;
2. essa posição está ocupada no momento ou foi ocupada anteriormente; e
3. a continuidade dessa posição pressupõe a existência de um futuro sucedido e a figura de um potencial ou eventual sucessor.

Desse modo, a sucessão existe na medida em que as três premissas supracitadas sejam atendidas. Além disso, observa-se que a sucessão pressupõe como premissa principal a ascendência de uma posição a outra. Tal interpretação de ‘ordem’ – por exemplo, nas acepções 1 e 2 – como ascendência está institucionalizada na literatura, com a maioria das publicações se centrando na figura do ocupante da posição principal (*e.g.*, presidente, CEO, rei e primeiro-ministro).

Todavia, apesar de o senso comum tratar a sucessão como movimento ascendente, reconhece-se que, na prática, há outros movimentos que podem também ser considerados como sucessão no âmbito das organizações. Assim sendo, pode-se ampliar o rol de premissas, também se considerando:

4. a sucessão pode ocorrer em diferentes direções: para posições superiores, laterais ou até mesmo inferiores; e
5. não há restrições quanto à origem do sucessor, se interno ou externo à organização, mas há quanto à posição, que, desde que ocupada anteriormente, deve-se apresentar ocupada ou vacante, conforme dispõem as premissas 1 e 2.

Em conformidade com essa linha de raciocínio, conclui-se que o evento sucessório é dependente do sucedido e da posição que ele ocupa, mas indiferente à identidade ou reconhecimento prévio de um potencial sucessor. Não obstante, a literatura centra-se tão somente na figura do sucessor, considerando o sucedido apenas na medida das razões de sua sucessão, invariavelmente associadas ao impacto negativo dos resultados de sua gestão. Em decorrência desse enfoque na literatura, as análises quanto à razão da sucessão e sua manutenção estão invariavelmente associadas ao desempenho financeiro como causa antecedente e avaliação consequente (Pfeffer e Davis-Blake, 1986; Cannella e Lubatkin, 1993; Karaevli e Hall, 2003). Assim sendo, a ocupação de novas posições, decorrente de reestruturações da organização, do modelo de negócios ou do modelo de gestão, não se

caracterizaria como sucessão, haja vista a inexistência da posição anteriormente à nomeação de seu potencial ocupante.

Em se tratando da decisão pelo sucessor, os autores referem-se ao evento sucessório como uma oposição entre continuidade e inércia, de um lado, e mudança e ruptura, de outro (Karaevli e Hall, 2003; Corley e Gioia, 2011). A continuidade e a inércia estão associadas à indicação de sucessor interno, de alguma maneira vinculado à estratégia e à política da organização e do conselho de administração – portanto, reconhecido como ‘herdeiro’ natural à posição. Nesses casos, as mudanças são percebidas como graduais e naturais, contando com o apoio do sucedido, que supostamente se encontra à frente da apresentação e legitimação do sucessor junto aos demais tomadores ou influenciadores de decisão e às futuras equipes. Já a ruptura e a mudança estão associadas à decisão por um candidato externo, o que comunica a ausência de sucessores internos preparados para atender à expectativa dos tomadores de decisão. Portanto, a mudança e a ruptura serão tão maiores, quanto maior for o sentimento de rompimento do contrato sociopolítico entre decisores, sucedido e subordinados (Cannella e Lubatkin, 1993).

A sucessão *per se*, considerando-se a iniciativa de substituição de um profissional por outro, decorre de uma resposta adaptativa e racional dos decisores, sistematicamente explicada por uma visão funcionalista e/ou sistêmica (Dalton e Kesner, 1983). Em uma visão funcionalista, buscam-se respostas nas correlações entre fatores, considerando a realidade como objetiva, externa ao sujeito, ou seja, assumindo uma perspectiva mecânica de ação e reação passível de predição dadas certas circunstâncias necessárias e suficientes para determinada consequência (*e.g.* Burrell e Morgan, 1979). Em uma visão sistêmica – em analogia à biologia e aos sistemas orgânicos (Burrell e Morgan, 1979) –, muda-se o objeto de referência: enquanto a abordagem funcionalista se sustenta em um olhar mecânico, a sistêmica, embora também exija um conjunto de fatores constituintes de causas necessárias e suficientes para explicar o episódio, baseia-se na resposta corretiva ou adaptativa do sistema às alterações observadas no órgão ou nas partes que o compõem (Gephart Jr., 2012).

Tais percepções da realidade explicam a predominância de métodos estatísticos associados à busca por correlações entre variáveis antecedentes e consequentes, independentes e dependentes, a partir do estudo de eventos sucessórios múltiplos, particularmente com base na medição de indicadores de desempenho (Kesner, 1983; Giambatista, Glenn Rowe e Riaz, 2005; Ip e Jacobs, 2006). A recorrência de estudos de correlação associando a sucessão a determinados resultados e indicadores reforça a

necessidade e importância da adoção de outras lentes ou perspectivas de análise. Somente dessa forma é possível submeter o objeto de estudo a novas provas e, desse modo, avançar na construção de um corpo teórico mais robusto sobre o tema, como asseveram Fredrickson, Hambrick e Baumrin (1988) e Giambastista, Glenn Rowe e Riaz (2005).

Entretanto, apesar das considerações a respeito das limitações do uso dos mesmos métodos, prevalece a aplicação sistemática da tradição positivista para análise e explicação do processo sucessório. Opondo-se a essa reincidência, Kesner e Seborá (1994) e Giambastista, Glenn Rowe e Riaz, (2005) ressaltam a necessidade de se aprofundar nas investigações a partir de uma combinação de novos métodos e abordagens, a fim de evitar imitações que comprometam o avanço científico. Para Ip e Jacobs (2006, p. 336), as investigações sobre sucessão comumente encontradas na literatura, ainda que sustentadas por modelagem estatística, baseiam-se em indícios predominantemente casuais (*“largely anecdotal”*), fomentando a fragmentação da teoria. Essa realidade enseja a necessidade da adoção de estudos baseados em métodos de coleta e análise capazes de sustentar a teoria que emerge do meio, ou seja, do contexto em que o objeto de pesquisa se encontra (Spradley, 1979; Strauss e Corbin, 1990; Pfeffer e Sutton, 2005).

Como se pode observar, a revisão do referencial teórico sobre o tema sucessão esbarra inicialmente na ausência de análises interpretativas, como o propósito de descrever o significado do tema a partir das percepções dos atores e grupos sociais (informantes⁵) e, assim, compreender como o objeto de estudo é construído (Gephart Jr., 2012). Tais limitações derivam do fato de as discussões sobre sucessão serem centradas na empresa familiar e/ou nas posições do topo da estrutura organizacional (*e.g.*, presidência, conselho de administração e diretoria). No entanto, com o enfoque nas demais posições, a atenção passa a ser dirigida à prontidão de profissionais para a reposição de determinado cargo ou à identificação de atuais potenciais ocupantes, o que, nas últimas décadas, vem ocorrendo, ainda que timidamente, com maior ênfase em líderes, gestores e talentos (Hall, 1995; Rothwell, 2010).

Em oposição às discussões com enfoque na sucessão como evento episódico, esta tese tem como objeto de estudo o próprio processo sucessório no contexto organizacional, sem exclusividade de posições, cargos ou atividades. Em outras palavras, busca-se aqui investigar o processo sucessório no conjunto de ações e decisões que, interligados, evidenciam as etapas do processo de ocupação de posições ao longo do tempo. Tal

⁵ Spradley (1979) e Fine (1998) utilizam o termo “informantes”, adotado nesta tese como sinônimo de atores e grupos sociais.

abordagem encontra respaldo em Gosling e Mintzberg (2003), segundo os quais se tornar um líder é a preocupação atual de profissionais e organizações, quando, na verdade, tanto a liderança quanto a gestão de pessoas deveriam estar no centro das discussões. Em outros termos, restringir o olhar às primeiras posições, à liderança ou aos talentos significa tratar apenas de um fator isolado e de um grupo específico de candidatos a sucessão em determinado momento de suas carreiras e do contexto organizacional.

A definição de potenciais candidatos a sucessão está sujeita à dinâmica de determinado contexto e ao estágio em que se encontra a organização quanto à política sucessória (*i.e.*, presente, ausente; incipiente, madura; ampla, restrita). No primeiro estágio, são considerados candidatos a posições estratégicas como presidência, *chief executive officer*, conselho de administração e diretorias (Kesner e Dalton, 1985; Beatty e Zajac, 1987; Vancil, 1987; Fredrickson, Hambrick e Baumrin, 1988). No segundo estágio, estão os candidatos a determinada posição em determinado momento, configurando uma fotografia periódica (anual) (Grusky, 1963; Kesner, 1989; Kesner e Dalton, 1994). No terceiro estágio, mais recentemente contemplado pelas organizações, tem-se o planejamento quanto à prontidão de candidatos a posições em contextos futuros (Dyck *et al.*, 2002; Mulcahy, 2010). Em suma, podem-se considerar três estágios principais em que a sucessão é tratada nas organizações: (i) reposição; (ii) indicação de potenciais sucessores; e (iii) instituição de ações com vistas ao planejamento sucessório (Groves, 2007).

No primeiro estágio, caracterizado como simples reposição de pessoas, o processo sucessório concentra-se em encontrar o melhor candidato à posição vacante ou, caso ocupada, em iminência de se tornar vacante. A perspectiva do processo sucessório, conseqüentemente, é episódica, momentânea, característica da sucessão em empresas familiares, e a ênfase das análises concentra-se nos aspectos sociopolíticos e financeiros (Giambatista, Glenn Rowe e Riaz, 2005). No segundo estágio, incorporam-se aspectos gerenciais e de liderança (Kesner e Seborna, 1994), estando o enfoque na formação de líderes, em contraposição à formação técnica que prevalecia no momento anterior, mas ainda com visão no curto prazo. No terceiro estágio, encontram-se no centro das discussões o planejamento em recursos humanos e a gestão da mudança e de conflitos, ampliando-se a análise para as possíveis repercussões das decisões, ou da ausência de decisão, no futuro da organização (Ip e Jacobs, 2006; Groves, 2007; Rothwell, 2010).

As seções a seguir dissertam sobre esses três estágios do processo sucessório e contemplam considerações quanto a questões que ainda carecem de investigação.

2.1 ESTÁGIO I – SUCESSÃO COMO REPOSIÇÃO DE PESSOAS

A maior parte das pesquisas associa sucessão ao desempenho dos indicadores financeiros da organização, enfocando, quase que exclusivamente, as posições de presidência (CEOs), de fundadores e sócios-proprietários e tratando as demais posições como meramente passíveis de substituição, reposição ou rotatividade interna (Kesner e Sebra, 1994; Giambatista, Glenn Rowe e Riaz, 2005; Rothwell, 2010). Observando que a análise sobre sucessão se concentra inicialmente na influência exercida pelos líderes e gestores nos resultados da organização, Rowe *et al.* (2005) indicam a recorrência de três teorias que, segundo o trabalho seminal de Grusky (1963), explicariam os antecedentes e consequentes ao episódio sucessório nas posições de alta gerência, a frequência da sucessão e os seus efeitos nos resultados da organização (*succession rate and post-succession performance*), quais sejam: (i) **senso comum** (*common sense*); (ii) **círculo vicioso** (*vicious circle*); e (iii) **ritual do bode expiatório** (*ritual scapegoating*).

2.1.1 Common Sense / *Senso Comum*

De acordo com Grusky (1963), a sucessão das lideranças influencia a estabilidade das organizações e, por ser inevitável, deve ser gerenciada de maneira efetiva. Parte-se do que o autor chamou de senso comum: em se mantendo o resultado indesejável, o responsável é substituído de maneira a buscar um melhor desempenho. Para o autor, as posições de liderança (alta gerência) têm impacto maior e direto nos resultados organizacionais, havendo uma relação direta entre a frequência (*rate*) de eventos sucessórios nessas posições e os resultados da organização: quanto melhor os resultados da organização, menor o número de eventos sucessórios e vice-versa.

Rowe *et al.* (2005) buscaram validar tal consideração, mas observaram que seria necessário estudar eventos com condições similares para confirmar a hipótese e, assim, tecer generalizações. Na busca por ambientes e variáveis comuns a diferentes organizações, os autores encontraram resposta nas ligas profissionais de esportes como beisebol, futebol americano e basquete, uma vez que os times de determinada liga apresentam estrutura semelhante, estão sujeitos às mesmas regras e ao mesmo objetivo (*i.e.*, ganhar o maior número possível de jogos) e são supervisionados por uma entidade ou federação que, conquanto se autointitule neutra, detém poderes regulatórios. Embora admitam que o propósito das organizações (times) em si é certamente mais complexo que simplesmente pontuar (pois devem, simultaneamente, administrar a marca e seu valor, promover a venda de

ingressos e gerenciar concessões e negociações com televisão e rádio, dentre outras atividades), os autores observaram que prevalece uma alta correlação entre a pontuação e os demais indicadores de desempenho.

Tal tática de análise já havia sido utilizada por Grusky (1963), porém concentrando-se exclusivamente em times de beisebol. Com enfoque em dois períodos distintos – de 1921 a 1941 e de 1951 a 1958 – e evitando o período da Segunda Guerra Mundial e anos imediatamente subsequentes, o autor analisou os resultados referentes às vitórias e derrotas e à gestão dos times, representada por presidentes (*team owners*), dirigentes (*general managers*) e técnicos (*field managers*). A hipótese do autor foi sustentada ao demonstrar que quanto melhor o resultado do time, menor o número de alterações de técnicos e posições acima (presidentes e dirigentes).

Cabem, no entanto, algumas considerações quanto ao uso de times em ligas profissionais. Grusky (1963) não apresenta argumentos ou evidências quanto ao tipo de relação entre as variáveis (independentes, dependentes, moderadoras): por exemplo, seriam os resultados positivos dada a manutenção do técnico, ou seria ele mantido em razão dos resultados obtidos? Grusky (1963) observa que os dados não permitem concluir além da correlação entre o número de sucessões ocorridas e o índice de vitórias obtidas no período estudado. O autor simplesmente ratifica o que chamou de senso comum do qual advém o adágio de que ‘não se mexe em time que está ganhando’ e a constatação de que, em caso de resultados negativos, o técnico é o primeiro a ser responsabilizado. Um aspecto interessante no achado da pesquisa é a relação entre o resultado do time e a figura do técnico, culminando invariavelmente na sua sucessão. Contudo, apesar da contratação do técnico ser uma prerrogativa dos proprietários, do presidente ou do dirigente, estes buscam proteger-se exatamente na estratégia de demissão do técnico e algum ou outro jogador.

Na concepção de Rowe *et al.* (2005), a teoria do senso comum tem lugar na medida em que simplesmente se aceita como verdadeira a relação entre o resultado, a posição de liderança e a decisão de manter ou substituir o técnico. Não obstante, Grusky (1963) primeiramente e Rowe *et al.* (2005), em outro momento, questionam a decisão sempre célere de substituir o técnico não apenas pela perspectiva do resultado, mas também pelo aspecto sociopolítico de quem decide. Quando analisados no que tange a esse aspecto, os resultados de Grusky (1963) em relação a times de beisebol e de Rowe *et al.* (2005) em relação a times de futebol americano são consonantes, na medida em que demonstram a decisão dos superiores dos técnicos como ação-resposta a fãs e torcedores. Portanto, a decisão baseia-se

na premissa de que o resultado indesejado será revertido em resultados positivos com o advento de um novo líder. Esse ciclo de substituições passou a ser considerado como sucessão em **círculo vicioso** (*vicious circle*).

2.1.2 Vicious Circle / *Círculo Vicioso*

Gamson e Scotch (1964), como reforçado em Rowe *et al.* (2005), questionam a teoria do *common sense* apresentando as considerações dos dirigentes quanto à relevância da gestão dos jogadores talentosos, no que tange à contratação, remuneração e prestígio – aspectos esses que não estão sob responsabilidade ou ingerência dos técnicos. Rowe *et al.* (2005) relatam apenas um caso em que a teoria do *common sense* seria aplicada, referindo-se à substituição do técnico no período entre o final de uma temporada e o início de outra. Nos demais casos, a exemplo de Gamson e Scotch (1964), observam a recorrência dos fatores de manutenção do técnico enquanto os resultados são positivos e sua demissão e contratação de novo técnico como ação-resposta aos resultados negativos. Nesse sentido, os autores notam a evolução do senso comum para uma prática recorrente, na tentativa de evitar que a discussão sobre as causas e a responsabilidade pelos resultados indesejáveis transcenda o cargo do técnico, chegando aos superiores.

A proposição de Gamson e Scotch (1964) sustenta-se na incoerência de substituição daquele a quem a formação do time (*i.e.*, a gestão de recursos humanos) é limitada a recomendações, não participando das decisões em relação aos atletas a serem contratados, à escalação e às orientações táticas para atuação nos jogos. Dessa forma, asseveram (Grusky, 1963), Gamson e Scotch (1964) e Rowe *et al.* (2005) que há uma institucionalização por parte dos altos executivos – proprietários e dirigentes – quanto à recorrência de decisões em relação à substituição do técnico. Tal recorrência caracteriza a teoria do **círculo vicioso**, assim chamada em razão da autoridade e poder dos tomadores de decisão quanto à formação do time e reposição-substituição do técnico. Diante de recorrentes resultados negativos, um novo técnico é alçado à posição, permanecendo até que novo ciclo ocorra, blindando os dirigentes, presidentes e proprietários de serem questionados sobre a responsabilidade das decisões que levaram aos resultados considerados negativos.

Para Rowe *et al.* (2005), as pesquisas conduzidas a partir do trabalho de Grusky (1963) e de Gamson e Scotch (1964) apontam duas evidências: (i) entre os times de melhor desempenho, os que mais se destacam são aqueles que mantiveram seus técnicos; e (ii) os times com piores resultados que substituíram seu técnico durante a temporada obtiveram

resultados inferiores àqueles que, com resultados semelhantes, mantiveram o técnico. Tais pesquisas, contudo, não fornecem evidências sobre qual variável é dependente e qual é independente; apenas ratificam a teoria do círculo vicioso, reconhecendo a tentativa recorrente do dirigente em responsabilizar o técnico por resultados negativos.

Na medida em que o resultado positivo não ocorre apesar da substituição do técnico, a mesma dinâmica passa a ser utilizada pelo presidente ou proprietário, que responsabiliza o dirigente e o substitui. A dinâmica se mantém com o conselho em relação ao presidente ou proprietário e assim sucessivamente. Na medida em que os resultados não são obtidos a despeito da troca de profissionais nos níveis inferiores, a pressão de torcidas e dirigentes concorrentes leva a questão da competência e responsabilidade aos níveis superiores – tem-se, então, um círculo vicioso.

O processo cíclico e crônico observado nas diferentes ligas esportivas foi evidenciado em outras dimensões e segmentos por Beatty e Zajac (1987), que realizaram um estudo longitudinal envolvendo empresas com ações na bolsa de valores dos EUA. Os resultados estatísticos obtidos no teste Chow ANOVA (*Analysis of Variance*) adotado pelo autores revelaram que o valor de mercado das organizações apresentava resultados negativos quanto menos planejada e informada se dava a sucessão. Em outras palavras, o impacto no valor da organização era menor naqueles casos em que a sucessão fora planejada, particularmente nos casos de aposentadoria ou preparação, com relativa antecedência, de um futuro e conhecido sucessor.

Como se pode observar, a visão e a perspectiva dos estudos supracitados são restritas aos momentos imediatamente anterior e posterior ao evento de sucessão, o qual, não importa o ambiente, é reconhecido como um dos processos mais críticos da mudança organizacional. A criticidade de uma sucessão é definida pelo impacto nos resultados organizacionais, o que explicaria a concentração de estudos nas primeiras posições da estrutura organizacional, representada por fundadores, presidentes⁶ e diretores-presidentes. No entanto, dado o contexto atual, as organizações são compelidas a avaliar o impacto das suas demais funções, uma vez que os eventos sucessórios ocorrem nos diferentes níveis organizacionais, da mais alta (estratégica) à mais baixa (operacional) posição.

Os efeitos da sucessão nas posições de primeiro nível seriam mais “sentidos” dependendo da origem do sucessor, que pode ser interno ou externo, alçado à posição por

⁶ A posição de presidência será utilizada nesta tese para representar o primeiro nível da organização, sendo tratada como sinônimo de *CEO*, *chairman*, *general manager* e outras denominações similares.

problemas de desempenho ou contingências econômicas ou sociopolíticas (Pfeffer e Davis-Blake, 1986; Karaevli e Hall, 2003). Quando se trata de um sucessor interno, há diferenças quanto ao postulante estar na linha sucessória ou ter sido selecionado por alguma razão contingencial; quando se trata de um candidato externo, há diferenças quanto a ele atuar no segmento ou em outro mercado, passando, por exemplo, da indústria para o varejo (Grusky, 1963).

Consoante Boeker (1992), o evento sucessório tem chamado a atenção de sociólogos e pesquisadores organizacionais por uma razão subjacente, qual seja: a sua relevância como objeto de estudo dos aspectos sociais, políticos e estruturais do poder. O autor considera que, para uma maior compreensão desses aspectos, faz-se necessário diferenciar os eventos em que a decisão fora planejada daqueles em que ela se deveu a uma escolha pessoal e arbitrária do sucedido. Dessa forma, Boeker (1992) explica o interesse de investigar como, a quem e por que coube a decisão da sucessão do CEO e esclarece que a atenção a essa posição se deve à possibilidade de melhor observar os seus impactos na estrutura de poder e nos indicadores de desempenho das organizações estudadas.

Boeker (1992) observa não só a ocorrência da teoria do círculo vicioso, mas também uma correlação negativa entre o poder do executivo e sua probabilidade de substituição em situações de resultados ruins. Para Boeker (1992), quanto maiores a influência e o poder do decisor, maior a probabilidade de saída dos subordinados, independentemente da posição ocupada na organização. A aparente notoriedade dessa conclusão – de acordo com a qual o superior busca resguardar-se ao atribuir a responsabilidade pelo desempenho negativo aos subordinados e acaba procedendo à sua substituição – fez emergir a terceira teoria, o uso do ritual de busca do bode expiatório (*ritual scapegoating*).

2.1.3 Ritual Scapegoating / Ritual do Bode Expiatório

O trabalho seminal de Grusky (1963), uma vez submetido às questões levantadas por Gamson e Scotch (1964), permitiu confrontar a ineficácia de uma análise exclusivamente centrada em antecedentes e consequentes financeiros para compreensão do processo sucessório. O processo de sucessão não poderia, segundo Gamson e Scotch (1964), admitir as questões financeiras como determinantes e que suscitariam o evento sucessório. Nesse sentido, Boecker (1992), Fredrickson, Hambrick e Baumrin (1988) e Giambatista, Glenn Rowe e Riaz (2005) apresentam, em três diferentes momentos, evidências de que a relação

entre resultado e sucessão não é necessariamente direta, mas interdependente de outros fatores, dentre os quais se destacam:

1. quanto maior a influência do executivo, maior o seu poder em evitar a própria demissão quando os resultados são insatisfatórios;
2. quanto mais disperso é o poder na organização, menor a probabilidade de demissão do executivo à frente do negócio ou da área; e
3. quanto pior o resultado, maior a probabilidade de demissão de executivos em posições de alta gerência e, neste caso, maior a probabilidade de um sucessor externo.

A decisão é assim mediada por quatro construtos (Fredrickson, Hambrick e Baumrin, 1988), quais sejam: (i) as expectativas e atribuições do comitê (*board*), formado pelo presidente, vice-presidentes e diretores; (ii) os valores e o sentimento de lealdade ao comitê; (iii) a disponibilidade de candidatos à posição executiva; e (iv) o grau de influência e poder do executivo incumbente. Essas características podem ser verificadas pela composição do comitê, principalmente quando formado ou indicado pelo atual ocupante da posição de CEO, e, ainda, pela cultura da organização, da indústria ou do predecessor do atual executivo (Fredrickson, Hambrick e Baumrin, 1988).

Segundo Boeker (1992), os estudos e análises que possibilitaram inferir sobre as três teorias (Senso comum; Círculo vicioso; Bode expiatório) tendo como objeto de estudo os times de ligas profissionais apresentam alta similaridade com o observado em outras organizações e segmentos. Assim sendo, as considerações de Rowe *et al.* (2005, p. 200) resumem e cristalizam a teoria do bode expiatório, indicando a substituição dos técnicos, ou média gerência, nos times da liga profissional de beisebol:

Os proprietários, presidentes e dirigentes dizem (de forma provocativa) que os técnicos são relativamente sem importância para o desempenho do time de beisebol. Entretanto, quando o desempenho deixa a desejar, proprietários, presidentes e dirigentes (os realmente responsáveis pelo desempenho medíocre) empreendem na busca de um bode expiatório, de maneira a aplacar a fúria dos torcedores. Nesse processo, proprietários, presidentes e dirigentes publicamente demitem os técnicos, atribuindo a estes e não a si próprios a responsabilidade dos resultados indesejáveis. O desdobramento desse argumento é também aplicado por proprietários e presidentes para demitir os dirigentes para afastar de si e atribuir a aqueles [*sic*] a responsabilidade pela continuidade dos resultados medíocres.

Reconhecer os aspectos que gravitam em torno da decisão quanto à sucessão ou substituição, tratados nos artigos publicados nas duas décadas anteriores, é o mote da análise proposta por Ip e Jacobs (2006). Os resultados obtidos pelos autores apontam a recorrência de

três componentes no conjunto dos documentos investigados, a saber: (i) recomendações gerais que vão desde os aspectos psicossociais, passando por questões legais e financeiras, até os aspectos tributários quando envolve transferência de capital entre herdeiros; (ii) elaboração do plano sucessório; e (iii) organização e execução de um plano sucessório, considerando os antecedentes, o evento em si e as respectivas consequências.

Cabem, no entanto, considerações quanto ao escopo e ao enfoque dos artigos que compuseram a pesquisa de Ip e Jacobs (2006), de maneira a entender as generalizações tratadas, que devem ser associadas a organizações esportivas ou familiares e a posições de presidência ou CEO. A preponderância dos artigos com enfoque em organizações sob comando de um proprietário explicaria o foco de atenção na sucessão desse ator, o que também é observado nos periódicos brasileiros, como demonstram Veloso *et al.* (2013) na sua avaliação de publicações das duas últimas décadas.

Tanto Ip e Jacobs (2006) quanto Gorden e Rosen (1981) observam o processo sucessório no primeiro estágio em três momentos. Mesmo considerados ao longo de diferentes períodos, esses momentos são tidos como episódicos, por se centrarem no evento da sucessão em si:

1. antecedentes – características do atual dirigente e situação da organização com ênfase nos indicadores de resultado;
2. evento – características do sucessor, identificação de um sucessor adequado à posição e situação da organização, assim como aspectos relativos à gestão; e
3. consequentes – desempenho após a sucessão, reação do mercado (*e.g.*, bolsa de valores) ou dos fãs (*e.g.*, torcidas organizadas) e avaliação da capacidade de liderança.

SÍNTESE

Conclui-se que as teorias associadas e definidas como Estágio I tratam de questões episódicas: o processo confunde-se com o evento sucessório, pois se inicia quando da necessidade de substituição de determinada posição, invariavelmente em razão de maus resultados, e finaliza uma vez ocupada a respectiva posição. O evento tende a ser iniciado por superiores imediatos ou mediatos na tentativa de conter os resultados negativos e, assim, evitar que, em se mantendo o subalterno, a responsabilidade seja escalada colocando em risco os superiores hierárquicos. Dessa forma, configura-se o senso comum de mudar o primeiro

nível de comando, subindo, caso não se logre reversão dos resultados, para posições seguintes até o último nível de decisão na organização, o que se denomina círculo vicioso. As consequências do senso comum e do círculo vicioso, em resumo, levam o superior a identificar e responsabilizar um bode expiatório antes que ele próprio se coloque nessa situação. Como mostra a Figura 2, as análises e decisões pautam-se pela avaliação dos resultados em diferentes períodos do futuro da organização; nesta figura, podem-se observar o princípio e as consequentes avaliações centradas na sucessão do líder (*leader succession*).

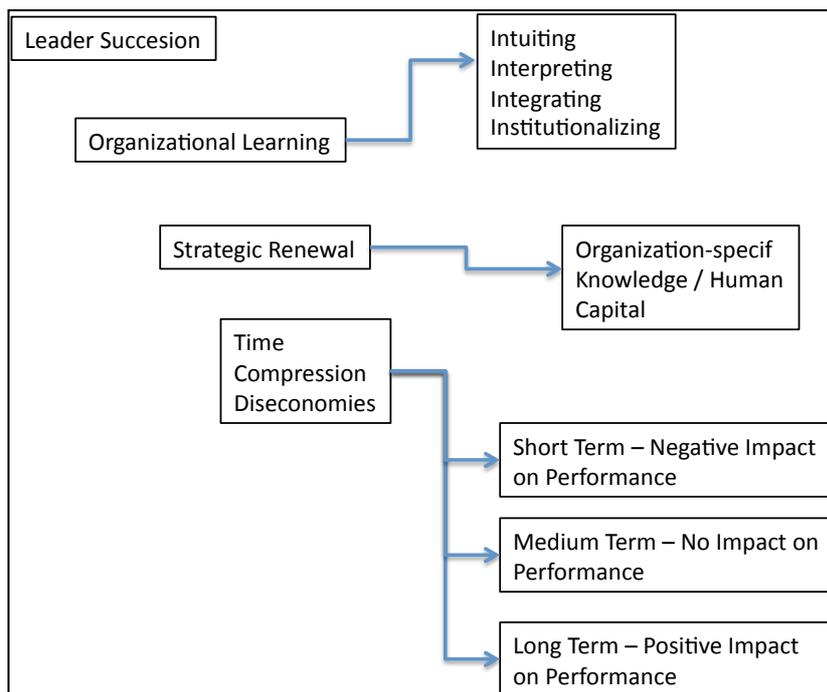


Figura 2: Processo sucessório no Estágio I

Fonte: Glenn Rowe *et al.* (2005, p. 203).

Nesse contexto, chega-se à primeira proposição de pesquisa a ser analisada quando da coleta dos dados.

2.1.4 Proposição 1

Organizações no Estágio I decidem pelo sucessor em momentos específicos, classificados como episódicos dada a inexistência de um planejamento sucessório com vistas a atender a um contexto futuro. Desse modo, o sucedido é definido tempestivamente em razão da posição vacante, o que caracteriza a reposição de um prévio ocupante da posição avaliada.

As considerações sobre o tema indicam a necessidade de ampliar essa discussão, transcendendo a análise do episódio para uma análise anterior e posterior à vacância da posição, com o propósito de alcançar os níveis de integração e institucionalização conforme previstos no modelo de Rowe *et al.* (2005). Logo, como indicado por Pynes (2004), a ação estratégica da organização deve integrar a gestão estratégica de pessoas. Nesse primeiro estágio, as organizações enfrentam dificuldades no processo de aprendizagem (*organizational learning*), especialmente na transição das etapas de intuir e interpretar para as de integrar e institucionalizar as melhores práticas (Glenn Rowe *et al.*, 2005).

As teorias sobre sucessão apresentadas no Estágio I baseiam-se em publicações centradas em estudos de caso superficiais e restritos à apresentação de evidências nem sempre confiáveis, relevantes ou aplicáveis, conforme reconhecem Ip e Jacobs (2006), uma vez que a indicação de um sucessor deveria estar alinhada às necessidades futuras e ao contexto em que o profissional atuará. A dificuldade de tal alinhamento se deve à crescente complexidade do contexto com que a organização lidará, dificultando a predição de necessidades futuras no tocante à posição a ser ocupada e seus potenciais ocupantes. Como observa Marchington (2005, p. 2), “tem crescido a integração das organizações em uma rede dinâmica e conectada pela velocidade das informações e tecnologia nas comunicações”.⁷ Essa problemática influência é própria da dinâmica contemporânea dos negócios e do construto sobre carreira, confrontando os interesses da organização e os interesses particulares dos profissionais (Dutra, 2007).

Na tentativa de ampliar a discussão e atender à demanda das organizações quanto ao planejamento, Boudreau e Ramstad (2005a) propõem o que apresentam como um novo paradigma de planejamento estratégico de recursos humanos, a gestão de talentos. A proposta é ampliar o enfoque incorporando também futuros líderes, ou seja, jovens profissionais com reconhecido potencial para a ocupação de posições de maior complexidade. A identificação e cadastro dos potenciais sucessores, dados alguns parâmetros predeterminados, definiriam um *talent pool*⁸, induzindo a recorrente associação de talento com jovens, como se nota nas publicações nacionais e internacionais (*cf.* ANEXOS - BIBLIOMETRIA).

O conjunto de potenciais sucessores em um *talent pool* / banco de talentos constitui o que passou a ser considerado como mapa sucessório em algumas publicações (Rothwell *et al.*, 2005; Dutra, 2010b; Rothwell, 2010; Dutra e Veloso, 2013), apesar da

⁷ Tradução do autor.

⁸ Reunião de talentos em um grupo.

ausência de uma definição ou apresentação de conceito. O uso da expressão “mapa sucessório” parece ser a alternativa ao simples uso de *talent pool*, quando do intuito de indicar e manter o registro de um grupo de potenciais sucessores em determinado período (Dutra, 2010a). Em outra interpretação, parece assinalar um possível caminho, no sentido de *road succession map*, a ser percorrido para o reconhecimento de candidatos a determinadas posições, invariavelmente superiores em termos hierárquicos (Jacobs, 2005).

No entanto, como observam Lewis e Heckman (2006), a ausência de consenso quanto aos critérios para o mapeamento do *talent pool* implica restrições à proposta de categorização, pois mais rotula e associa os profissionais a determinado grupo e, por sua vez, a circunstâncias tidas como especiais e segregativas, conforme apresentado na seção a seguir.

2.2 ESTÁGIO II – ELABORAÇÃO DO MAPA SUCESSÓRIO

O processo sucessório tem evoluído e ampliado, passando a ser discutido em comitês estratégicos de gestão de pessoas, ainda que, em muitos casos, restrito à elaboração de um registro dos potenciais candidatos (Dutra, 2010a; Veloso *et al.*, 2013). Esse registro, também denominado de mapa sucessório, é uma iniciativa que objetiva relacionar e reconhecer aqueles profissionais com potencial para ocupação futura de posições críticas em nível superior – por exemplo, de liderança tática ou estratégica (Kesner, 1983; Giambatista, Glenn Rowe e Riaz, 2005). Nesse sentido, no Estágio II, as posições consideradas no processo sucessório são ampliadas aos ocupantes de níveis operacionais e táticos com vistas a posições estratégicas.

Rothwell (2010) apresenta como razão desse movimento rumo ao Estágio II o desequilíbrio entre oferta e demanda por profissionais com competências específicas, especializadas e, principalmente, potenciais para ocupação de posições gerenciais, como observado no mercado estadunidense na década de 1990. A razão do desequilíbrio é explicada por uma conjunção de fatores na economia estadunidense nos anos 1990, como o crescimento econômico, a queda da taxa de natalidade, a elevação do número de aposentadorias entre executivos da geração *baby boomer*⁹, a velocidade das mudanças e a crescente complexidade das atividades executivas (SHRM, 2011).

⁹ Nascidos entre 1946 e 1964.

Em razão disso, as organizações passaram a uma demanda superior à oferta de profissionais com determinadas qualificações, o que foi agravado, por um lado, pelo tempo maior de formação exigido e, por outro, pelo reduzido número de profissionais com potencial para ocupação imediata de posições de gestão (Rothwell *et al.*, 2005; Rothwell, 2010). Esse cenário observado nos EUA naquele período, marcado pela ausência de planos de desenvolvimento para aquele contexto, explica a necessidade de as organizações irem ao mercado, local e internacional, em busca dos profissionais qualificados que lhes faltavam internamente, levando ao advento da chamada guerra por talentos (*war for talents*) (Michaels, Handfield-Jones e Axelrod, 2001).

O período caracterizou-se pela escassez de recursos humanos preparados e, por conseguinte, passou a estimular, por necessidade, a gestão estratégica de pessoas e ações específicas para uma gestão efetiva de talentos (Gardner, 2002). Situação similar é percebida no Brasil na década subsequente (anos 2000), conforme observam Walker e Ferreira (2012) ao analisarem a formação, a demanda e a oferta de profissionais qualificados no país. Tais considerações são evidenciadas no relatório da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2011) ao apontar que 69% da indústria brasileira enfrenta dificuldades com a falta de profissionais qualificados e estimar que, até o final de 2013, o país se ressentiria da falta de pelo menos 150 mil engenheiros.

Percebe-se, portanto, que a conjuntura suscitou a necessidade de as organizações se anteciparem às suas necessidades, identificando e indicando um grupo de potenciais sucessores ou *talent pool*, de maneira a garantir a prontidão desses profissionais para posições críticas nos contextos atual e futuro da empresa, seja em atividades de especialização técnica ou gerencial. Lewis e Heckman (2006) identificam um aparente consenso entre pesquisadores e profissionais de recursos humanos sobre o que e como deveria ser a gestão estratégica desses potenciais talentos. Contudo, após análise bibliográfica em periódicos e revistas de negócio, os autores constatam uma desconcertante ausência de clareza quanto à definição e aos critérios para definição do que caracterizaria um talento, o que, na realidade, implica uma impossibilidade de se planejar a gestão desse grupo particular.

Lewis e Heckman (2006) apontam a recorrência de três principais linhas teóricas sobre gestão de talentos como potenciais sucessores:

1. como uma coleção de práticas, funções ou atividades típicas de departamento pessoal (*e.g.*, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira

- e sucessão), porém realizadas com maior velocidade ou para toda a organização, e não limitada a um departamento ou função;
2. como gestão de um grupo que visa assegurar um fluxo adequado de profissionais para posições-chave na organização – algo bastante similar ao processo tipicamente conhecido como planejamento de carreira e sucessão ou, ainda, planejamento de gestão de pessoas. Nessa abordagem, o foco está em projetar a necessidade do contingente de profissionais sucessores na organização e em gerenciar a progressão dos colaboradores através dessas posições. Trata-se de um olhar para dentro da organização; e
 3. como gestão de desempenho, com dois possíveis enfoques: individual ou coletivo. No primeiro, os colaboradores devem ser classificados conforme seu nível de desempenho de tal sorte que a empresa possa gradualmente eliminar aqueles considerados entre os 10% ou 20% mais fracos, ao mesmo tempo em que enfoca na contratação dos chamados indivíduos de alto desempenho. A meta seria ter o maior número possível de colaboradores com alto desempenho. No enfoque coletivo, todos os colaboradores da empresa são vistos como talentos, cabendo à empresa gerenciá-los de forma a garantir o aproveitamento do alto desempenho potencial.

Para Lewis e Heckman (2006), essas abordagens se resumiriam às práticas de gestão de recursos humanos já existentes, apenas rebatizadas como gestão de talentos ou gestão de candidatos potenciais a futuras posições. Além disso, esses autores questionam a eficácia da classificação dos colaboradores em categorias de desempenho e da busca por aumento da participação daqueles profissionais com alto desempenho no total de empregados. Segundo eles, tal prática negligencia que algumas áreas organizacionais podem funcionar bem com profissionais identificados como mantenedores, de desempenho médio, ou seja, aptos à realização da atividade, atendendo às expectativas, mas sem a necessidade de configurarem como talentos e, como tais, candidatos a acompanhamento diferenciado. Negligencia-se, por conseguinte, uma gestão mais efetiva da folha de pagamentos e dos investimentos na gestão de sucessores.

Collings e Mellahi (2009), na busca por uma alternativa mais prática de processo sucessório, sugerem alterar o foco de atenção, migrando do profissional para a posição. Na concepção desses autores, a posição é crítica, não o profissional, pois é ela que agrega valor à

organização. Sendo assim, a ação da organização seria voltada a identificar candidatos a posições específicas:

... gestão estratégica de talentos são atividades e processos que envolvem a identificação sistemática de posições-chave que contribuem de forma diferenciada para: a vantagem competitiva da organização, o desenvolvimento de um *talent pool* de alto potencial e de alto desempenho para preencher aquelas posições, bem como o desenvolvimento de uma arquitetura de RH diferenciada para facilitar o preenchimento dessas posições com candidatos competentes e para assegurar seu contínuo comprometimento com a organização. (Collings e Mellahi, 2009, p. 304)

Os referidos autores consideram que posições-chave não devem ser associadas exclusivamente a posições de alta gestão, pois a criticidade está mais associada à indústria, ao negócio ou à área (ou seja, ao contexto) do que necessariamente ao nível organizacional. Em vista disso, seria a contribuição da posição o ponto de partida para a análise sucessória, não o contingente de profissionais.

Observa-se que a proposta dos autores guarda semelhança com o Estágio I, apenas ampliando a consideração de outras posições que não as de alta gerência. Em outros termos, o mapeamento do *talent pool* dá ênfase à posição, para apenas posteriormente dedicar-se aos profissionais. Nesse sentido, a gestão de pessoas é contingencial, respondendo conforme a necessidade da organização, o que reforça uma relação transacional entre organização e profissionais. O reconhecimento da relevância da área e das respectivas atividades faz emergir uma nova perspectiva na identificação de potenciais talentos, que seriam aqueles a ocupar posições-chave, compondo um *pivotal talent pool*, isto é, grupo de talentos essenciais.

Na acepção de Boudreau e Ramstad (2005), o *pivotal talent pool* pode ser um grupo de funções, papéis ou competências que, se melhorados ou aumentados em quantidade para determinada função, farão diferença no resultado organizacional. Esses autores citam como exemplos de *pivotal talent pool* o grupo de líderes da organização ou a equipe de vendas de alto desempenho. Observam que a definição dos componentes do *pool* não leva em conta o desempenho individual, mas sim a contribuição coletiva de dado grupo, em dado lugar, para o resultado da organização. Em outras palavras, o *pivotal talent pool* da organização consiste naquele grupo de profissionais para o qual se possa estabelecer relação direta e positiva entre investimento e retorno. Tal perspectiva é compartilhada por Pfeffer (2005), que considera um risco para a organização a eleição personificada do talento, da estrela, por fomentar um ambiente competitivo, comprometendo a disseminação de conhecimento e a colaboração mútua na equipe e entre equipes.

Não obstante, a abordagem de associar a condição de talento ao potencial retorno à organização é recente, contrapondo-se a propostas anteriores quanto à preparação de profissionais que apresentassem potencial para posições e atividades futuras, sem definição prévia de áreas e funções específicas. Autores como Jaques e Cason (1994) e Hall (1986) indicam a prevalência do profissional em relação à posição, uma vez que a dinâmica contemporânea dos negócios exigiria mais a potencialidade de adaptação e abstração em contextos futuros do que a contribuição para uma posição atual.

Em perspectiva similar a Jaques e Cason (1994) e Hall (1986), Rothwell (2010) aponta que a sucessão deve ser considerada independentemente de posições ou áreas, pois acontece por toda a organização. Como seu modelo se concentra nas posições de presidência, vice-presidência e diretoria, chama à atenção que a sucessão continua centrada nessas posições, o que ressoa a maioria das publicações na área, as quais, quase que exclusivamente, tratam as ações orientadas a posições operacionais e táticas como atividades de substituição, reposição ou rotatividade, reforçando a ideia de sucessão como evento episódico. Em contrapartida, na linha de análise de Collings e Mellahi (2009), pode-se inferir que tais posições operacionais e táticas são também consideradas na sucessão, uma vez que têm seu valor agregado reconhecido, como ocorre nas posições do primeiro escalão.

É possível observar dois principais enfoques quanto ao processo sucessório. Enquanto autores como Jaques e Cason (1994), Michaels, Handfield-Jones e Axelroad (2001) e Hall (1986) centram o enfoque na antecipação e predição do candidato a sucessão, autores como Lombardo e Eichinger (2000) e Rothwell (2010) reforçam a ideia de ampliação das ações de desenvolvimento e identificação de talentos que possam vir a ocupar posições críticas na organização. Em outros termos, há, por um lado, a perspectiva de identificar potenciais sucessores por meio de mecanismos de indicação de potencial para posições futuras e, por outro, a perspectiva de investir em desenvolvimento de pessoas que leve aqueles de maior potencial naturalmente a ocupar as respectivas posições.

A indicação dos potenciais sucessores parece ocorrer com base em seu desempenho em períodos anteriores, quando avaliados como talentos e/ou associados a quadrantes que os destacam como *talent pool* (Boudreau e Ramstad, 2005b). Nessas circunstâncias, descaracteriza-se a existência da inter-relação entre o planejamento sucessório e as necessidades em um contexto futuro, pois a análise e o enquadramento se dão por critérios de exame do momento atual.

Duas considerações se consolidam entre os autores quando do mapeamento e apontamento de sucessores, o desempenho e o potencial. Dutra (2007) ressalta que o desempenho implica a adoção dos pressupostos da competência, como entrega em níveis superiores de complexidade e com agregação de valor à organização; dessa concepção decorre que a potencialidade estaria em antecipar a competência do profissional para lidar em um contexto futuro e em posições superiores.

Para Lombardo e Eichinger (2000) e para Hall (1986), a potencialidade está associada à agilidade da pessoa em aprender; “envolve aprender novas habilidades (ou aprimorar as atuais) para obter melhor desempenho em situações novas”¹⁰ (Lombardo e Eichinger, 2000, p. 2), eventualmente ainda desconhecidas. Considerando a probabilidade de que 47% das atividades deixem de existir em razão do advento de novas tecnologias, automação e aumento da eficiência no desempenho das funções (Frey e Osborne, 2013), a antecipação quanto à obsolescência de determinadas ‘habilidades’ e respectiva agilidade em antecipar e aprender outras indicariam o nível de potencialidade da pessoa. Desse modo, a competência, habilidade e/ou agilidade em aprender determinarão a potencialidade no domínio de novas atividades em velocidade requerida em determinado contexto ou, para o objeto desta tese, em dada organização (Hall, 1986; Lombardo e Eichinger, 2000). Para tanto, Lombardo e Eichinger (2000) apresentam um conjunto de agilidades como indicadores preditivos de potencial, a saber:

1. agilidade para pessoas – o profissional possui e busca autoconhecimento, aprende consigo e com os outros, trata as pessoas com respeito e se sai bem em situações críticas (*e.g.*, tensão entre participantes, mudanças abruptas e pressão por prazos e recursos);
2. agilidade para resultados – o profissional é capaz de trazer resultados em situações críticas, inspira outros a se envolverem e fazerem melhor, gera confiança no ambiente e é capaz de compensar deficiências com o envolvimento de outros;
3. agilidade mental – o profissional aborda as situações com visão inovadora, perspectivas novas e abrangentes, consegue envolver os demais e sente-se à vontade em situações complexas e ambíguas; e
4. agilidade para mudança – o profissional é curioso, cético, otimista, determinado e apaixonado por novas ideias, está sempre disposto a

¹⁰Tradução livre do autor.

experimental, a analisar casos e a testar alternativas, engaja-se em situações que geram novas experiências e aprendizados.

A proposta de Lombardo e Eichinger (2000) toma como ponto de partida para identificação de potenciais sucessores o reconhecimento das agilidades citadas (*cf.* Figura 3). O grupo de potenciais identificados recebe missões (*assignments*), no sentido de atribuições, em graus crescentes de complexidade e risco, a fim de que possam simultaneamente ser treinados e aprimorar os processos da instituição. A experiência adquirida pela organização serve também para aprimorar o próprio processo em contínua evolução.

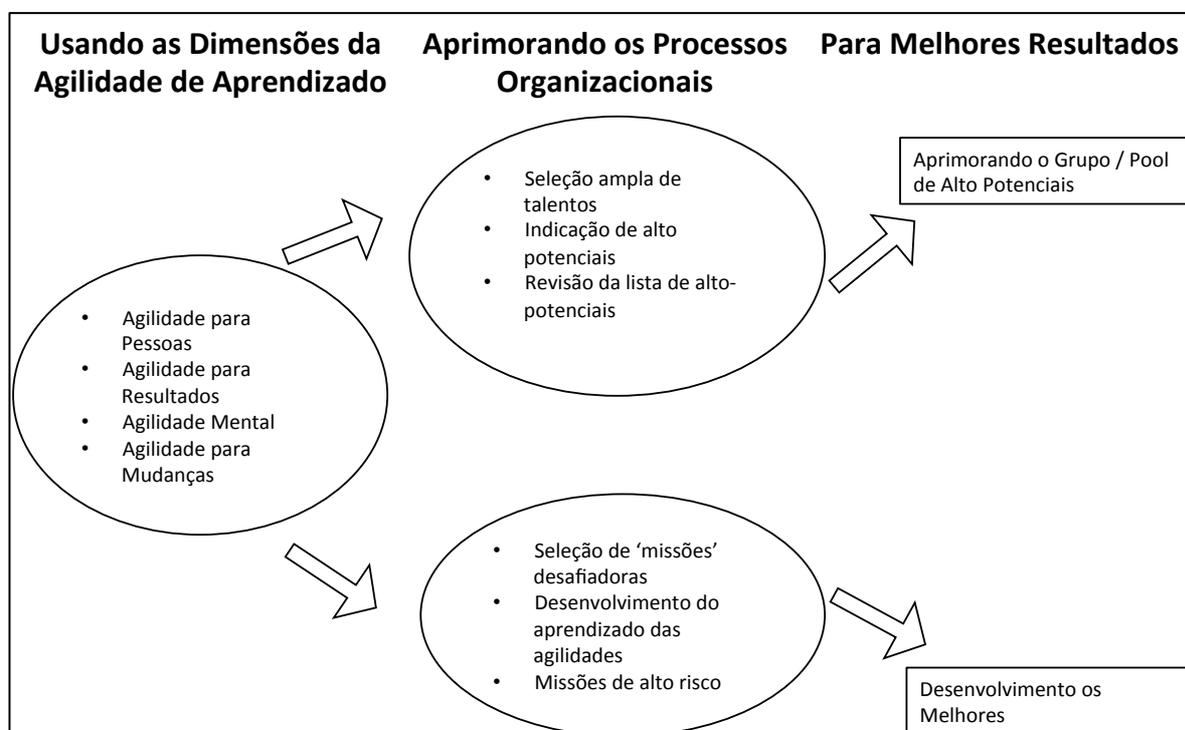


Figura 3: Investimentos de RH na avaliação e no desenvolvimento do potencial

Fonte: Lombardo e Eichinger (2000, p. 327).

Sendo assim, a potencialidade seria atinente à pessoa. Portanto, identificando-se instrumentos que possam mensurar indicadores de domínio, poder-se-ia definir a potencialidade de cada profissional. No entanto, Lombardo e Eichinger (2000) apontam que fatores como as situações a que um profissional foi exposto e quem foram seus superiores podem explicar os resultados obtidos e o efeito diferenciado na trajetória de carreira. Tal apontamento parece considerar as circunstâncias do candidato e admitir que as habilidades e

competências observadas em nível incipiente no início da carreira podem ser lapidadas ao longo do tempo e que o contexto influencia a velocidade e o nível desse domínio.

Entretanto, a questão sobre a predição de realização do potencial avaliado anteriormente continua sem evidências e, segundo Collings e Mellahi (2009), qualquer análise associada à carreira dependeria em grande medida do contexto, e não apenas do profissional. A afirmação decorre do pressuposto de que o indivíduo e o contexto estão entrelaçados (*interwoven*), ou seja, exercem influência um sobre o outro. Assim sendo, na medida em que a organização indica este ou aquele como potencial, o ambiente é influenciado, estabelecendo padrões aos demais, que, alcançados, surtirão efeito nos futuros critérios e nas futuras decisões quanto às habilidades e nível de domínio para indicação e identificação de novos potenciais.

Em suma, a contribuição de Hall (1986) e Lombardo e Eichinger (2000) está na introdução da variável ‘agilidade de aprendizado’, que responderia melhor ao cenário atual, caracterizado por elevado grau de competitividade e velocidade das mudanças. Já a contribuição de Collings e Mellahi (2009) está na dinâmica do contexto, em cuja composição participam selecionadores, selecionados e aqueles a serem futuramente sucedidos.

A abordagem de Collings e Mellahi (2009) difere da perspectiva de Jaques e Cason (1994), para os quais as habilidades e competências observadas no presente indicariam a capacidade e velocidade de desenvolvimento de uma pessoa (*e.g.*, seria possível, em um contexto de estabilidade, projetar com razoável certeza as competências de um jovem de 25 anos ao atingir seus 50 anos). Jaques e Cason (2000) tratam o contexto sob a perspectiva de controle e estabilidade, ou seja, as mudanças são graduais e, portanto, constituem uma variável até certo ponto controlável e preditiva. Trata-se de uma perspectiva subvertida por Lombardo e Eichinger (2000), que reconhecem o contexto em si como uma variável complexa e de alta influência na projeção profissional.

Enquanto a visão de Boudreau e Ramstad (2005b) está centrada na posição, área ou cargo, há a emergência de duas linhas de abordagem no tocante à pessoa. A primeira busca instrumentos e técnicas para reconhecer o talento e a potencialidade de alguns em relação a outros, enquanto a segunda escrutiniza a potencialidade e a possibilidade latente em todos. Assim sendo, a elaboração de um mapa sucessório poderá representar, na primeira linha, uma ação restritiva e, na segunda, uma política natural e estratégica de desenvolvimento irrestrito, aplicada a todos, com vistas ao atendimento das necessidades da organização.

O argumento de que o estabelecimento de ações planejadas e organizadas poderia superar as restrições de criação de um *talent pool*, com perspectiva de atendimento a necessidades futuras, é contestado por Conger e Fulmer (2003), que apresentam exemplos de mapas sucessórios que produziram sucessores despreparados, a exemplo da Coca-Cola e da Mattel. Em ambos os casos, Conger e Fulmer (2003, p. 77) atribuem como razão para a baixa efetividade da predição a ausência de instrumentos que evidenciem cientificamente a identificação de competências que antecipem a necessidade de contexto futuro:

Não estão sozinhos. O problema não é somente o tamanho grande demais do sapato do sucedido; o problema é que o planejamento sucessório, como tradicionalmente concebido e executado, é extremamente limitado e conservador para revelar e corrigir as lacunas nas competências que podem comprometer até mesmo os mais promissores dos jovens executivos.¹¹

Assim sendo, outra linha de abordagem busca conciliar o planejamento estratégico da organização e a análise dos potenciais sucessores em uma perspectiva futura das necessidades dessa organização. Para tanto, os candidatos a sucessão seriam avaliados simultaneamente pelo seu desempenho passado e por seu potencial futuro (*i.e.*, agilidade no domínio de níveis superiores de competência). Entretanto, tal abordagem não responde às questões quanto à definição de potencial, pois cada autor atribui um sentido ou significado ao termo, considerando representações próprias, prescindindo de definição objetiva que permita replicar a análise, restringindo o entendimento à própria linha de análise e configurando, assim, teorias proprietárias. Exceção é observada em Jaques e Cason (1994), que buscam mensurar o potencial segundo fatores como modelo de processamento mental, valores pessoais, grau de conhecimento e habilidades (*cf.* Capítulo 5).

Blake e Mouton (1982) partem do pressuposto de análise de potencial pela análise de desempenho de cada profissional, verificando o nível de atendimento da meta, em termos de aspectos tangíveis (*e.g.*, prazo e volume) e aspectos comportamentais. Trata-se de aspectos que, combinados, indicariam a entrega diferenciada como potencial de agregação de valor atual e a expectativa do profissional em atuar em posições de nível superior, no que os autores denominaram de ‘matriz’ ou ‘princípio’, ou ainda *grid* 9,9. A relação 1,1 representaria a ausência de ambas as potencialidades, indicando a posição de possível gestão empobrecida. A posição 5,5 representaria um nível intermediário, denominado pelos autores como o grupo de profissionais mantenedores, maioria na organização. A posição 9,9 seria o “*top spot*”, a

¹¹Tradução livre do autor.

posição daqueles de entrega mais representativa, possíveis sucessores alinhados com os valores e propósitos organizacionais.

Em consonância com o que Blake e Mouton (1982) utilizam para identificar um potencial sucessor, Rothwell (2010) enfatiza que não é suficiente identificar e mapear; também é necessário adotar uma gestão específica para os talentos da organização (*talent management*), tidos como profissionais de alto potencial (*hipos – high potentials*) e de alto desempenho (*hipers – high performers*). Diferente abordagem é adotada por Conger e Fulmer (2003), para quem as discussões, ao se concentrarem em desempenho e potencial, levam ao risco de duas iniciativas concorrentes, a do planejamento sucessório à luz das necessidades futuras e a de desenvolvimento de talentos, avaliados como tal em razão de resultados passados. Essas iniciativas, ao serem tratadas de maneiras distintas, apesar de buscarem um mesmo propósito, qual seja, “criar um processo de gestão dos talentos no longo prazo, por toda a organização” (Conger e Fulmer, 2003, p. 77), de maneira a atender às necessidades organizacionais, podem requisitar ações distintas. No entanto, “[n]a maioria das companhias, as duas práticas residem em diferentes silos, mas devem ser naturais aliadas porque compartilham um objetivo vital e fundamental: garantir as competências certas no lugar certo” (Conger e Fulmer, 2003, p. 77).

O único consenso aparente entre os autores contemporâneos, seja quanto à gestão de talentos ou quanto ao planejamento sucessório, é a necessidade de reconhecer a relação entre entrega e potencial de entrega. Para tanto, as duas dimensões passaram a ser consideradas na avaliação individual de profissionais – desempenho (ou *performance*) x potencial. Conhecida também como *GE & McKinsey performance and potential matrix* (matriz de desempenho e potencial), essa avaliação baseia-se na matriz de análise conhecida por *nine-box framework*, criada conjuntamente pela General Electric (GE) e pela McKinsey, para uma abordagem corporativa descentralizada na determinação de investimento de caixa (*working capital / cash management*). Os pressupostos do *nine-box framework* foram mantidos na *performance and potential matrix*, transcendendo da tesouraria para a gestão de pessoas: a corporação passa a julgar, pelo cruzamento de dois fatores, onde e em quem investir tempo e recursos para o desenvolvimento de seus potenciais sucessores (McKinsey&Company, 2008).

Quando a matriz foi introduzida pela equipe estratégica de recursos humanos da GE, determinou-se, na gestão de Jack Welch¹², o mapeamento dos profissionais segundo as duas dimensões, entrega e aderência aos valores da organização, no que passou a ser conhecida como matriz *nine-box* ou *talent management*. Os colaboradores foram distribuídos em três distintos grupos: os 20% melhores, os 70% importantes e os 10% em monitoramento (Stadler, 2001; Bartlett e McLean, 2006).

Rothwell (2010), por sua vez, propõe organizar a matriz forçando a distribuição dos profissionais em quatro, e não três grupos:

1. as estrelas (*stars*), que apresentam alto desempenho e alta aderência aos valores organizacionais, profissionais tidos como alto potencial na ocupação de posições superiores em velocidade acelerada;
2. os mantenedores (*workhorses*), que são importantes para a consecução das atividades, mas não atendem a todos os requisitos para uma carreira acelerada ou enquadramento como potencial para ocupação de posições hierarquicamente superiores;
3. aqueles em observação (*question marks*) e monitoramento, que demonstram potencial para sucessão, mas apresentam limitações nas entregas, comprometendo a avaliação de desempenho; e
4. grupo em atenção (*deadwood*), que apresenta resultado inferior e baixa aderência aos valores da organização, contendo profissionais considerados de baixo potencial e candidatos a deixarem a organização.

As posições são consideradas em um espaço contínuo entre os eixos, de maneira que os percentuais e agrupamentos possam atender à necessidade ou estratégia de recursos humanos, havendo a possibilidade de movimentação entre as classificações. Combinando-se as propostas de Blake e Mouton (1982) e Blake e Mouton (1982), chega-se à Figura 4.

¹²Sucessor de Jones na presidência da GE e sucedido em 2001 por Immelt.

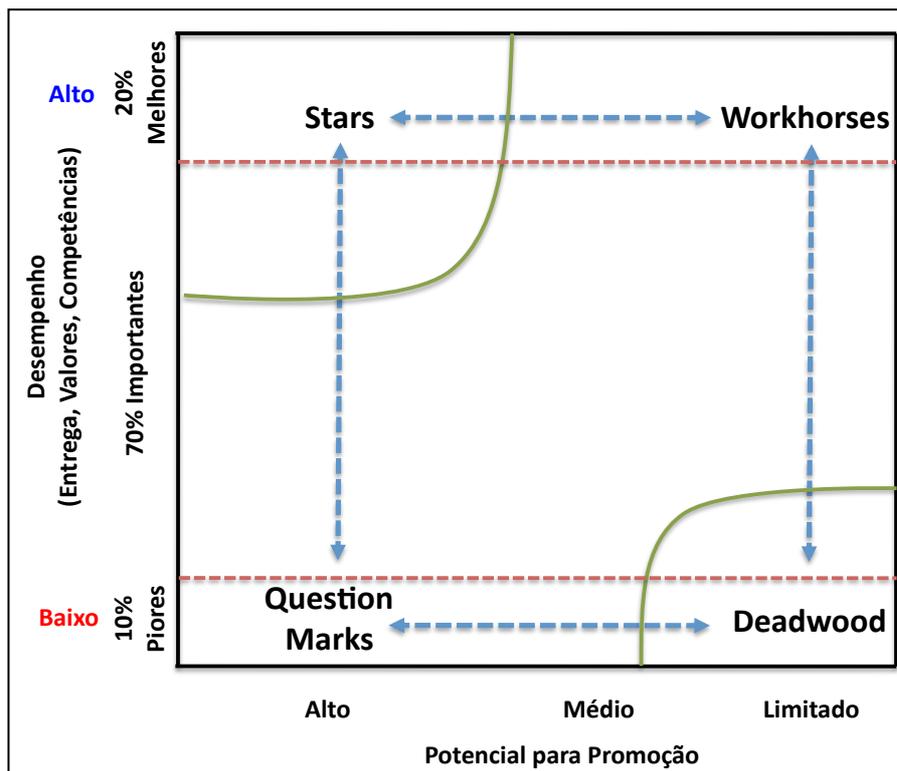


Figura 4: *Performance and potential matrix*

Fonte: baseada em Bartlett e McLean (2006), Stadler (2001) e Rothwell (2010).

O esquema proposto antecipa a alocação dos profissionais em cada espaço – ou quadrante, no caso de Rothwell (2010) –, preparando a organização para a elaboração do mapa sucessório. Cabe observar que os critérios de desempenho e aderência a valores (potencial para promoção), indicados para o mapeamento, parecem estar situados no momento atual do profissional e da necessidade estratégica da organização. Contudo, não há evidências de alinhamento entre a necessidade presente e a futura, a despeito de uma expectativa da organização de que possa haver. Dessa forma, o mapa sucessório estaria sendo tratado independentemente do planejamento estratégico, pois consideraria o desempenho avaliado no período passado e o potencial da pessoa à luz do que necessitaria para as posições futuras, dadas as circunstâncias atuais. Assim sendo, o potencial é analisado por critérios associados ao indivíduo e ao histórico da pessoa e da organização, e não necessariamente ao futuro desta.

Embora haja uma aparente dissociação entre a identificação de competências e atributos futuros necessários e a identificação de competências e atributos presentes, Rothwell (2010) recomenda que deveriam ocorrer de forma conjunta, buscando-se integrar o mapa sucessório ao planejamento sucessório e este, por sua vez, à estratégia de recursos humanos e,

portanto, à estratégia organizacional (Rothwell *et al.*, 2005). Desse modo, busca-se minimizar as restrições futuras atinentes aos candidatos e às necessidades da organização, restrições essas que podem decorrer de fatores demográficos (envelhecimento da população) e de perspectiva de saída de profissionais ocupantes de posições críticas (Rothwell, 2010). Ademais, devem ser considerados aspectos estratégicos, como expansão dos negócios e, por conseguinte, crescente necessidade de profissionais com formação específica para as diferentes áreas e necessidades, o que, não acontecendo, compromete o planejamento da organização, como observado por Walker e Ferreira (2012) no que diz respeito à situação da indústria brasileira na última década.

Groves (2007) assevera que as organizações deveriam planejar a sucessão cientes de suas ações e do fato de que há uma diferença entre reposição e sucessão. Em se tratando de reposição, há o mapeamento ou indicação de candidatos que são empossados sem o devido planejamento de desenvolvimento com vistas a uma sequência de posições futuras, vistos apenas como potenciais para a posição a ser imediatamente ocupada, tendo em conta seus conhecimentos e experiência atuais na atividade a que estão associados neste momento. Em contrapartida, a sucessão ocorre, em sua essência, quando da combinação do planejamento sucessório com o plano de desenvolvimento do candidato (Conger e Fulmer, 2003; Collins e Holton, 2004) dadas as circunstâncias a que a organização está e estará exposta; trata-se de um olhar em perspectiva de que posições o profissional poderá vir a ocupar no médio e no longo prazo.

Na ausência da combinação entre o desenvolvimento para as funções atuais (curto prazo) e o planejamento para posições futuras (médio e longo prazos), todos os casos circunscritos a uma visão exclusivamente de curto prazo tratariam especificamente de um processo de reposição (Groves, 2007). Rothwell *et al.* (2005) corroboram essa abordagem ao sugerirem procedimentos de avaliação de potencial (*assessment*) e treinamento, de maneira a preparar antecipadamente os potenciais candidatos no domínio das competências necessárias às atividades futuras exigidas para posições potenciais a serem ocupadas.

Ip e Jacobs (2006) apontam que, a despeito dos novos encaminhamentos dados ao tema, muitas das ações continuam sendo abordagens tradicionais, restritas à movimentação de profissionais para novas posições apenas como alternativa a uma situação episódica. Tal concepção do mapeamento sucessório como evento ritualístico, episódico, já era severamente criticada por Hall (1986), que condenava o enfoque na decisão a partir de critérios pessoais e subjetivos, representando um processo de reposição, e não de planejamento sucessório. Tais

eventos são característicos de situações em que o candidato escolhido é aquele que assegura o sentimento de “*We feel good about him*”¹³, pois, embora alguns dos critérios de desempenho possam ser mensuráveis, o potencial continuaria dependente da subjetividade do avaliador.

Segundo Dyck *et al.* (2002), a elaboração do mapa sucessório geraria melhores resultados se integrada a um processo ampliado que assegure a realização de etapas subsequentes. Esse processo ampliado, denominado pelos autores como processo de sucessão, envolveria: (i) desenvolvimento das habilidades e estilos de gestão; (ii) alocação de tempo para a realização da sucessão como forma de passagem do bastão; (iii) garantia de qualidade da comunicação referente à transição; e (iv) compartilhamento da nova visão do sucedido com a do sucessor.

Dadas as razões supramencionadas, Dyck *et al.* (2002) e Rothwell (2010) consideram que a prática de planejamento sucessório tem permanecido em fase representada nesta tese pelo Estágio II, de elaboração do mapa sucessório, com iniciativas embrionárias quanto à evolução para o Estágio III. Denominado de processo de planejamento sucessório por Groves (2007) e Dutra (2010a), o Estágio III seria integrado e alinhado ao planejamento estratégico organizacional e ao planejamento de gestão de pessoas. A sequência de ações planejadas, representada na Figura 5, busca garantir não só a identificação e o mapeamento dos potenciais sucessores, mas também o monitoramento dos resultados e do plano de desenvolvimento acordado entre os membros do comitê sucessório e os respectivos gestores.

¹³Tradução livre do autor: “Sentimo-nos confortáveis com ele”.

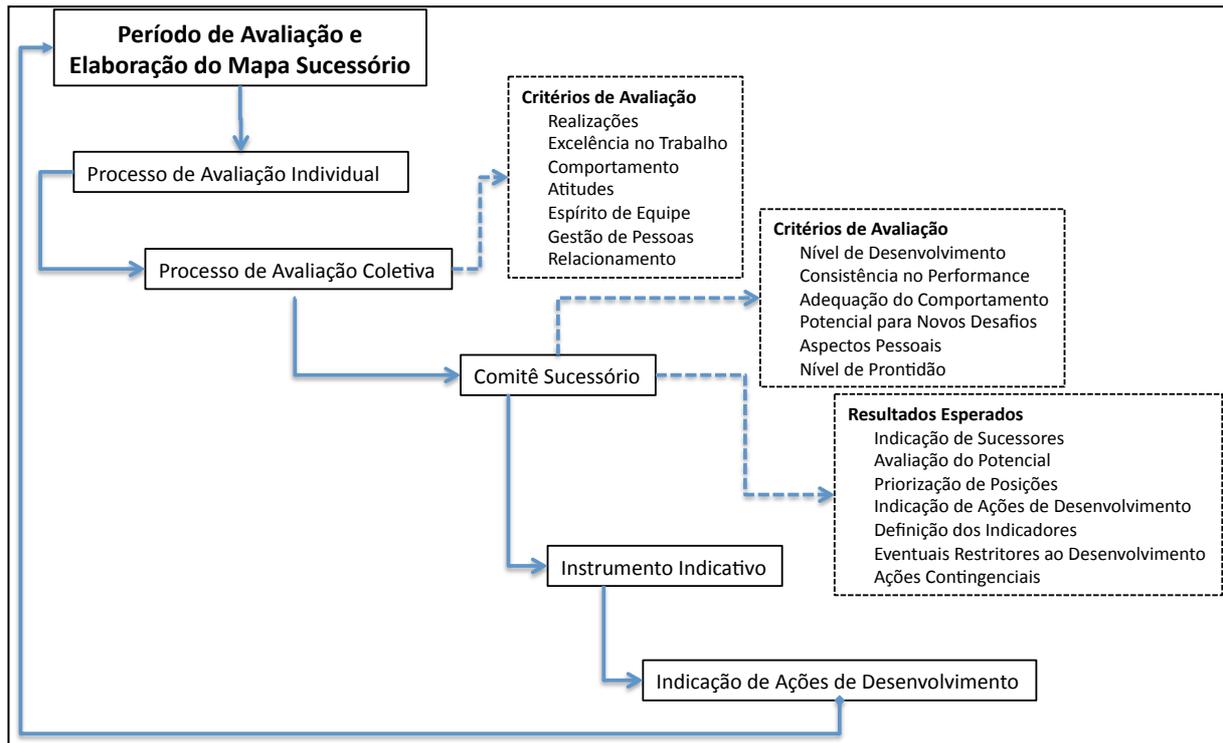


Figura 5: Processo sucessório no Estágio II

Fonte: baseada em Dutra (2010a) e Rothwell (2010).

Levando em conta como talentos e potenciais são tratados, analisados e discutidos, pode-se organizar a definição de talento a partir do cruzamento, ou relação, entre duas visões. Em uma delas, associa-se talento a aspectos inerentes à pessoa, podendo-se discriminar um conjunto de fatores e/ou características que permitam identificar e criar oportunidades para que o respectivo talento possa ser aproveitado em sua plenitude. Na outra visão, o talento é concebido como inerente à atividade, ou seja, há atividades, em determinadas áreas, que favorecem seus ocupantes, haja vista a contribuição e a agregação de valor dos resultados daquelas áreas à estratégia organizacional.

A proeminente oferta de definições sobre o que é e como se identificar um talento suscitou Freitag, Ohtsuki e Ferreira (2012) a organizar o posicionamento de autores segundo pesquisa bibliométrica de artigos publicados em periódicos e congressos brasileiros e internacionais (indexados) de 2001 a 2011. Dentre os autores contemplados na pesquisa, é notória a defesa de uma visão integrada, assim como viés para uma ou outra visão. A partir da análise dos conteúdos dos trabalhos publicados, Freitag *et al.* (2015) buscaram distribuir os autores segundo a posição dos autores em relação à respectiva visão sobre talento. Tal análise

decorre de trabalho subsequente a artigo no prelo que discute o tema¹⁴ e resultou no registro e distribuição dos autores de acordo com a inferência de seu posicionamento ontológico e epistemológico, como apresentado na Figura 6.

Em um extremo (alto-baixo), Jaques (1996) busca mensurar o potencial do profissional, inato ao indivíduo, em relação à estrutura e construção da argumentação, associando a lógica tautológica a capacidade de leitura de contexto e respectivas variáveis, indicando o número de anos à frente em que o avaliado é capaz de abstrair (*cf.* Quadro 18) (Jaques e Cason, 1994). No outro extremo (baixo-alto), Boudreau e Ramstad (2005a; 2005b) posicionam a área como indicativo dos potenciais sucessores e talentos, pois a potencialidade está diretamente associada à agregação de valor da área ao negócio; sendo assim, os potenciais sucessores advêm dessas áreas, pois, do contrário, seria uma decisão consciente de desperdício de recursos essenciais.

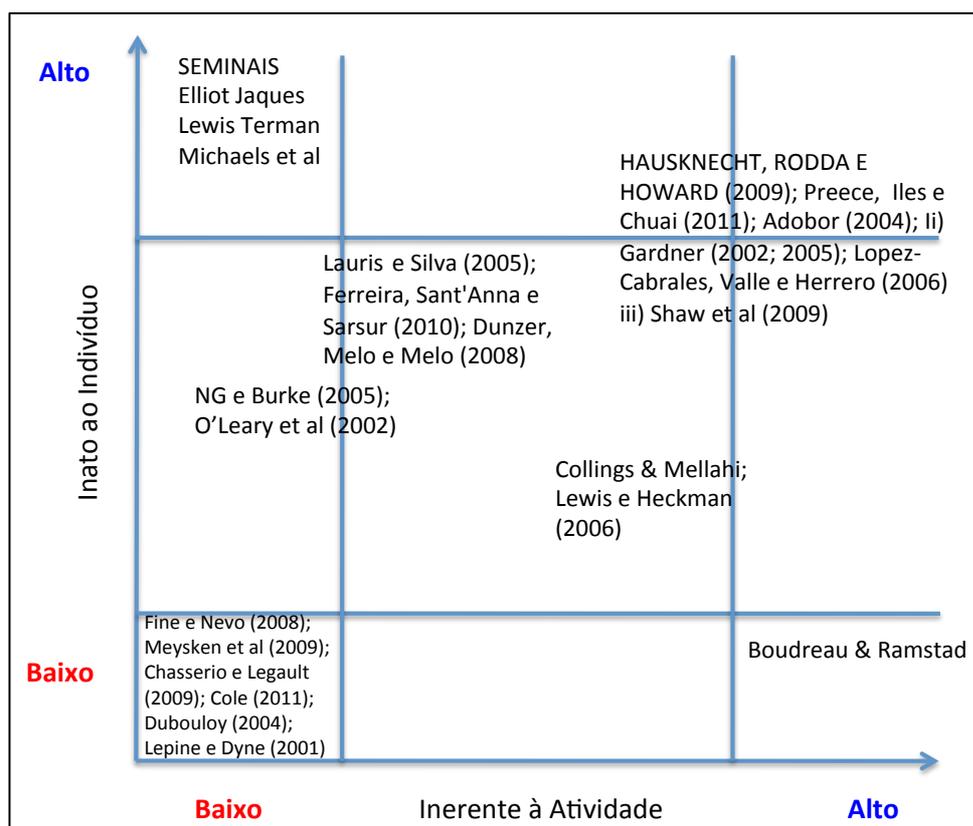


Figura 6: Talento – inato ao indivíduo x inerente à atividade

Fonte: baseada em Freitag, Ohtsuki e Ferreira (2012, p. 10).

¹⁴A ser publicado em uma das próximas edições de 2015 da *Revista de Administração da UFSM - ReA*, conforme informe de aprovação via nota do editor – Título: “A gestão de talentos no campo da gestão de pessoas: tema emergente?” (Freitag *et al.*, 2015).

As posições de baixo-baixo e alto-alto ou desconsideram as questões de potencial inato à pessoa ou inerente à área, ou ignoram que a combinação de ambas é uma ação planejada quando a organização, identificando seus profissionais de alto potencial, aloca-os nas áreas de maior oportunidade de alta alavancagem para a obtenção de valor agregado. Fine e Nevo (2008) representam o pensamento de impossibilidade ou inviabilidade de se predizer, planejar ou controlar o que virá a tornar-se critério para identificação de potencial, seja quanto à área / atividade ou quanto à pessoa.

SÍNTESE

O Estágio II se caracteriza essencialmente (i) pela clara transição da visão de reposição eventual para a introdução de algum planejamento anterior aos eventos sucessórios e (ii) pela adoção de procedimentos que incluiu, entre outros, a decisão em comitê. Enquanto o Estágio I se centrava na discussão de questões políticas e de atribuição da responsabilidade por maus resultados àqueles em posições inferiores em clara ação de escolha de um bode expiatório, o Estágio II introduz a análise de potencial para futuras posições, vacantes ou não.

Duas premissas principais constituem a avaliação de potencial para identificação e mapeamento de sucessores: (i) potencial inerente à pessoa e (ii) potencial inerente à agregação de valor de determinadas áreas. Um grupo de autores considera que a pessoa é **um potencial** e, portanto, desempenharia em níveis superiores de complexidade em conformidade com seu potencial e agilidade, independentemente da área, do contexto ou das circunstâncias. Sendo o potencial uma característica pessoal, o indivíduo que o tenha apresentaria agilidade para reconhecer as situações e adaptar-se a elas de sorte a explorar os melhores resultados.

Não obstante, tal posicionamento é contrastado por grupos que consideram que o profissional, em determinadas áreas, contextos e circunstâncias, **está potencial**. Assim sendo, ou se desconsidera a pessoa e centra-se a atenção nas áreas com maior contribuição para o negócio e para a organização; ou se consideram ambos como uma conjunção de fatores que, bem administrados, ofereceriam resultados diferenciados a uns e outros; ou se admite que nem a área nem a pessoa têm o poder de deter qualquer controle sobre todas as variáveis e, nesse caso, a ocasião, o contexto e/ou as circunstâncias determinariam as oportunidades e o futuro de uns e outros.

De qualquer modo, independentemente de como os autores se posicionam, conserva-se, em essência, a sucessão como evento episódico, pois – não importa qual seja a

escolha ou quais sejam os rituais de avaliação quanto à permanência e/ou movimentação de profissionais nas matrizes de análise de potencial – negligencia-se a necessidade de um plano de ações incorporado e conseqüente ao processo de análise cruzada entre potencial e desempenho. O mapeamento continua sendo eventual, restrito à indicação de quem seria o candidato atual para o contexto presente e dissociado do planejamento estratégico da organização, comprometendo a estratégia de RH para formação e preparação de futuros sucessores.

Dessa explanação emerge a segunda proposição desta tese.

2.2.1 Proposição 2

O planejamento sucessório caracteriza-se por ações de mapeamento de talentos e potenciais líderes na condição de futuros sucessores. Para tanto, propõe-se uma variedade de critérios e relação entre eles de maneira a permitir à organização identificar características que indiquem quem seriam, segundo tais critérios, os melhores candidatos. Invariavelmente, o desempenho passado é o fator de análise e encaminhamento de um profissional à ocupação de posições futuras, na clara concepção de prolongamento das condições e do contexto atual.

2.3 ESTÁGIO III – PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

A introdução de processos sucessórios integrados à estratégia organizacional e ao respectivo planejamento de desenvolvimento e preparação de potenciais sucessores na agenda das organizações deve-se a fatores contingenciais (Groves, 2007), principalmente à ausência de prontidão de profissionais capacitados para posições organizacionais tidas como críticas, seja pelo valor agregado ao negócio ou pelo risco de comprometimento do negócio. Dentre as principais causas desses fatores estariam: o rápido envelhecimento dos gestores, particularmente daqueles da geração *baby boomer*, e o crescente número de atividades de grande complexidade que requerem profissionais experientes e familiarizados com as demandas e desafios das posições. Em se tratando especificamente das posições de gestão e liderança, tais fatores e causas levariam à escassez de um número suficiente de candidatos a tais posições. Tais razões são convergentes com aquelas atribuídas por Michaels, Handfield-

Jones e Axelrod (2001) à guerra de talentos a que as organizações se viram envolvidas em decorrência da ausência de planejamento no tocante aos seus recursos humanos.

Hall (1995), Charan, Drotter e Noel (2001) e Rothwell *et al.* (2005) ponderam que a identificação de atuais candidatos potenciais para ocupar posições críticas como futuros gestores e líderes não atenderia à realidade das organizações. Para os autores, em vez de considerações atinentes às necessidades atuais, dever-se-ia ter em conta o contingente de profissionais preparados para o cenário e o contexto organizacional futuro. Contudo, tal propósito somente é passível de consecução na medida em que a estratégia e as ações da organização garantam não só a identificação de potenciais sucessores, seja pela elaboração de um mapa sucessório ou pela implementação de ações de desenvolvimento de sucessores, mas também o alinhamento dessas iniciativas com o planejamento estratégico da própria organização. Dessa maneira, obter-se-ia um processo integrado que garantiria a efetividade do planejamento estratégico de RH, o que Charan (2001; 2008) denominou de aspectos estratégicos de execução para a consecução do propósito.

Todavia, segundo Huang (2001), a maioria dos trabalhos na área, embora ressalte a importância e a essência de um planejamento e um plano sucessório para as organizações, não apresenta evidências que deem sustentação a tais considerações, uma vez que as ações permanecem centradas nos Estágios I e II. Desse modo, a sucessão ocorre na medida em que uma posição vacante, ou na iminência de vacância, necessita ser ocupada, reforçando a particularidade da sucessão como um evento episódico, o que mina o esforço de planejamento.

Assumindo-se como conhecida a premissa de que a perpetuidade da organização é o propósito central do planejamento estratégico, é possível compreender a emergente preocupação quanto aos processos sucessórios entre os profissionais e os pesquisadores da área, dada a influência que esses processos exercem sobre a sobrevivência e a longevidade das organizações (Ip e Jacobs, 2006). Explica-se, desse modo, por que as decisões quanto à sucessão passam a ser tratadas como estratégicas e, por conseguinte, justificam-se a agenda e a busca por consenso entre os tomadores de decisão quanto a essa ação. Logo, consideram-se não somente as necessidades presentes da organização, mas também as consequências e a repercussão dessas decisões nas relações com os demais *stakeholders* (atores sociais e organizações que são influenciados ou exercem influência sobre as decisões), tanto internos quanto externos (Dalton e Kesner, 1983; Cannella e Lubatkin, 1993), haja vista o impacto na

própria relação entre clientes, fornecedores, parceiros e funcionários, dentre outros, dependentes, em menor ou maior grau, da continuidade da atividade.

Sendo assim, dever-se-iam considerar o grau de efetividade da decisão quanto aos critérios para a sucessão e o seu impacto na estratégia, levando em conta potenciais sucessores e potenciais sucedidos, assim como a respectiva seleção e preparação dos melhores candidatos para ocupação de posições organizacionais em graus crescentes de complexidade (Charan, Drotter e Noel, 2001; Charan, 2008). Para tanto, além das necessidades estratégicas da organização, deve-se também ter em mente os interesses dos atores e grupos sociais sujeitos ao processo e sujeitos do processo (Hall, 2002; Rothwell *et al.*, 2005; Rothwell, 2010). Tais considerações se fundamentam na dinâmica do processo de planejamento sucessório, influenciado constantemente por aspectos sociopolíticos (Ip e Jacobs, 2006), uma vez que submete as relações de poder em vigor a possíveis novas forças.

SÍNTESE

As ações de desenvolvimento compõem o plano de preparação dos profissionais para a realização de suas atividades e para melhoria no desempenho, com vistas à obtenção de resultados superiores, o que indicaria e realimentaria o mapa de talentos e potenciais líderes. Evidencia-se, no Estágio II, a ausência de alinhamento entre (i) o futuro no qual a organização planeja atuar, (ii) o papel e posicionamento que busca alcançar através da implementação de suas estratégias e (iii) as suas necessidades quanto às competências e ao nível de domínio destas no cenário que antevê atuar ao longo do tempo. Ademais, verificar se o futuro planejado pela organização, e o que entende como requisito para atendimento das necessidades, está em alinhamento com os planos e objetivos daqueles apontados como sucessores.

É, portanto, evidente a ausência de discussões quanto ao necessário alinhamento estratégico entre o negócio e a área de recursos humanos no que tange a identificar e preparar os potenciais mapeados para atuarem e lidarem com o cenário esperado pela organização. Configura-se, assim, a expectativa de que o momento atual se manterá, em clara inconsistência com a dinâmica dos mercados e com a força das mudanças no contexto, em ciclos de transformação e ruptura cada vez mais rápidos, como asseveram Marchington (2005), Walker e Ferreira (2012) e Ferreira *et al.* (2013).

Dessa constatação provém a terceira proposição desta tese.

2.3.1 Proposição 3

O planejamento sucessório está associado a posições de gestão e liderança e restringe-se a ações de desenvolvimento profissional, tidas como prática de gestão de pessoas. Assim sendo, não se configura como ações planejadas que levam em conta o momento atual do profissional e as necessidades futuras da organização dado o contexto em que vislumbra atuar.

Uma vez que as decisões terão repercussões imediatas e futuras, emerge a questão sobre que posição, que candidato, em que momento e de que forma deve ser estruturado o processo sucessório. Haja vista as naturais restrições quanto à definição do contexto em que os sucessores atuarão, de um vir a ser, tanto a organização quanto os profissionais veem-se na expectativa de tomada de decisões que garantam maior probabilidade de consecução dos seus respectivos objetivos e/ou necessidades. Por conseguinte, torna-se ainda mais relevante identificar meios que permitam arrolar competências e características indicativas de potenciais candidatos àqueles possíveis contextos e cenários (Hall, 1986; Lombardo e Eichinger, 2000; London, Mone e Scott, 2004).

Não obstante, persiste a resistência organizacional quando se trata de assumir compromissos quanto à posição e à função de seus potenciais sucessores, uma vez que posições serão criadas, transformadas ou extintas. Diante das incertezas, reforça-se a necessidade de um planejamento sucessório tendo como ponto de partida o planejamento estratégico organizacional; do contrário, resta a adoção de medidas de reposição. Para Dutra (2010a), o processo desse planejamento inicia-se com o exercício de elaboração do mapa sucessório, que, conforme exibido na Figura 5, constitui-se de seis etapas, quais sejam: (i) avaliação dos profissionais considerados para posições de maior complexidade; (ii) identificação de candidatos a processos sucessórios; (iii) discussão em comitê específico para a indicação de potenciais sucessores; (iv) validação do mapa sucessório; (v) adoção do mapa estratégico como instrumento indicativo para efetivação de sucessão; e (vi) determinação de ações de desenvolvimento para os candidatos.

Uma vez que o mapa sucessório tenha sido elaborado em comitês específicos para tal propósito, ações efetivas devem ser colocadas em prática a fim de garantir que a sucessão

não se resume a eventos episódicos e de fato constitui processos contínuos (Rothwell *et al.*, 2005; Dutra, 2010a; Rothwell, 2010). Tal perspectiva de planejamento sucessório ganha ainda mais respaldo quando se reconhece que a ausência de candidatos internos leva à indicação de um sucessor externo, o que gera impacto negativo na eficiência e nos indicadores financeiros e desgaste psicológico das equipes (Sonnenfeld, 1986; Fredrickson, Hambrick e Baumrin, 1988; Glenn Rowe *et al.*, 2005; Rothwell *et al.*, 2005), uma vez que reforça a percepção de uma relação transacional da organização para com seus colaboradores (Rousseau, 1989). Ademais, a entrada de um executivo externo gera tensão ao reforçar a ideia de mudança em detrimento da continuidade, dando a entender que, “[a]lgumas vezes, e de maneira crescente, um novo olhar se faz necessário para forçar a velocidade da mudança, apesar do custo da descontinuidade” (Vancil, 1987, p. 112).

A fim de amenizar o impacto de sucessores externos e estabelecer ações de desenvolvimento que garantam a prontidão de profissionais para ocupação de posições críticas, reforça-se a relevância de instituição de um processo de planejamento sucessório efetivo (Rothwell *et al.*, 2005; Rothwell, 2010). No entanto, a evolução da proposição caracterizada nos Estágios I e II para um processo contínuo e dinâmico, conforme proposto por Rothwell (2010) e Rothwell *et al.* (2005), demonstra-se um desafio perante o qual poucas organizações têm logrado sucesso.

Tido como um dos raros exemplos em processos bem-sucedidos de planejamento sucessórios, o caso da GE é considerado pioneiro por seu histórico e referenciado como modelo de melhores práticas de planejamento sucessório a ser seguido. Conhecida como a maior fábrica de líderes, a GE tem sido capaz de gerenciar o alinhamento entre as suas necessidades relativas a futuras posições críticas e os interesses de seus profissionais (Colvin, 1999; Bartlett e McLean, 2006). Em outras palavras, a organização tem colocado em prática seu planejamento estratégico de pessoas, contando com um excedente de capital intelectual, ou talento, para oportunidades e desafios presentes e futuros (Mulcahy, 2010), atendendo, pois, às suas necessidades, seja para manutenção ou expansão de seus negócios. Evidências da capacidade da GE em atrair, desenvolver e reter talentos são: (i) o fato de que todos os seus presidentes, desde Thomas Edison, fizeram carreira na própria organização (Colvin, 1999) e (ii) o fato de que quase todas as promoções dão abertura a profissionais internos – 65% a 70% das vagas operacionais, 90% a 95% das vagas da faixa executiva e quase 100% das vagas do nível estratégico (Bartlett e McLean, 2006).

Contudo, Vancil (1987) e Mulcahy (2010) chamam à atenção que mesmo o planejamento sucessório pode suscitar custos significativos, sejam financeiros ou psicológicos. Citando o exemplo da GE, os referidos autores observam o arriscado estímulo a uma corrida à primeira posição em que apenas um será o vencedor. O modelo introduzido por Jones quando CEO da GE buscava identificar seu potencial sucessor, tendo sido considerados sete candidatos durante os três anos do processo. Imediatamente após a seleção, apenas um dos seis outros candidatos permaneceu na organização (Vancil, 1987).

Para Mulcahy (2010), a prática adotada e cultuada pela GE popularizou uma dinâmica sucessória que se tornou conhecida como *horse race*¹⁵, dada a competitividade gerada, ou até mesmo estimulada, entre os pretendentes às posições subsequentes. Tal prática é vista por muitos como de alto risco, dado que, ao apontar um dos candidatos como vencedor, os demais, na condição de perdedores da “corrida”, tornam-se suscetíveis às investidas do mercado, muitas vezes da própria concorrência direta. Situação semelhante à observada na sucessão de Jones foi registrada no processo de Immelt: após ser nomeado CEO, substituindo Welch, dois outros concorrentes à sucessão deixaram a companhia. Tal exemplo endossa as considerações de Mulcahy (2010), Vancil (1987) e Cannella e Lubatkin (1993) quanto ao que denominaram de perversidade do modelo.

A despeito das críticas, Rothwell (2010) e Bartlett e McLean (2006) citam o modelo de planejamento sucessório da GE como referência, uma vez que tem garantido prontidão de profissionais para quase todas as posições da organização. Independentemente do nível – operacional, tático ou estratégico –, a organização conta com um excedente de potenciais sucessores advindos prioritariamente dos seus quadros internos. Tais considerações explicariam por que o modelo tem sido um dos mais discutidos e estudados em revistas de negócios, surpreendendo, no entanto, a pouca repercussão nos periódicos acadêmicos (Karaevli e Hall, 2003).

Como reconhecem Groves (2007), Collins e Holton (2004) e Burke e Day (1986), apesar de resultados como os da GE, ainda é um desafio minimizar a subjetividade inerente ao processo. Nesse âmbito, reforça-se a necessidade de adoção de diferentes iniciativas de maneira a implementar o que se vislumbra como as melhores práticas na gestão e desenvolvimento de sucessores: *360-degree feedback* (percepção de interlocutores subordinados, pares e superiores); *coaching* executivo e mentoria (como práticas de orientação e desenvolvimento profissional com base em relação diática), *networking* (rede de

¹⁵“*Horse race*” consiste em concorrência individualista, acirrada, na qual só pode haver um vencedor.

contatos), *job assignments* (atribuição de missões e desafios) e *action learning on the job* (aprendizado no trabalho, durante o próprio desenvolvimento das atividades). Groves (2007) busca representar sua proposta em um processo, mostrado na Figura 7, enfatizando a gestão integrada de potenciais sucessores por seus superiores e demonstrando a participação destes na formação e desenvolvimento daqueles.

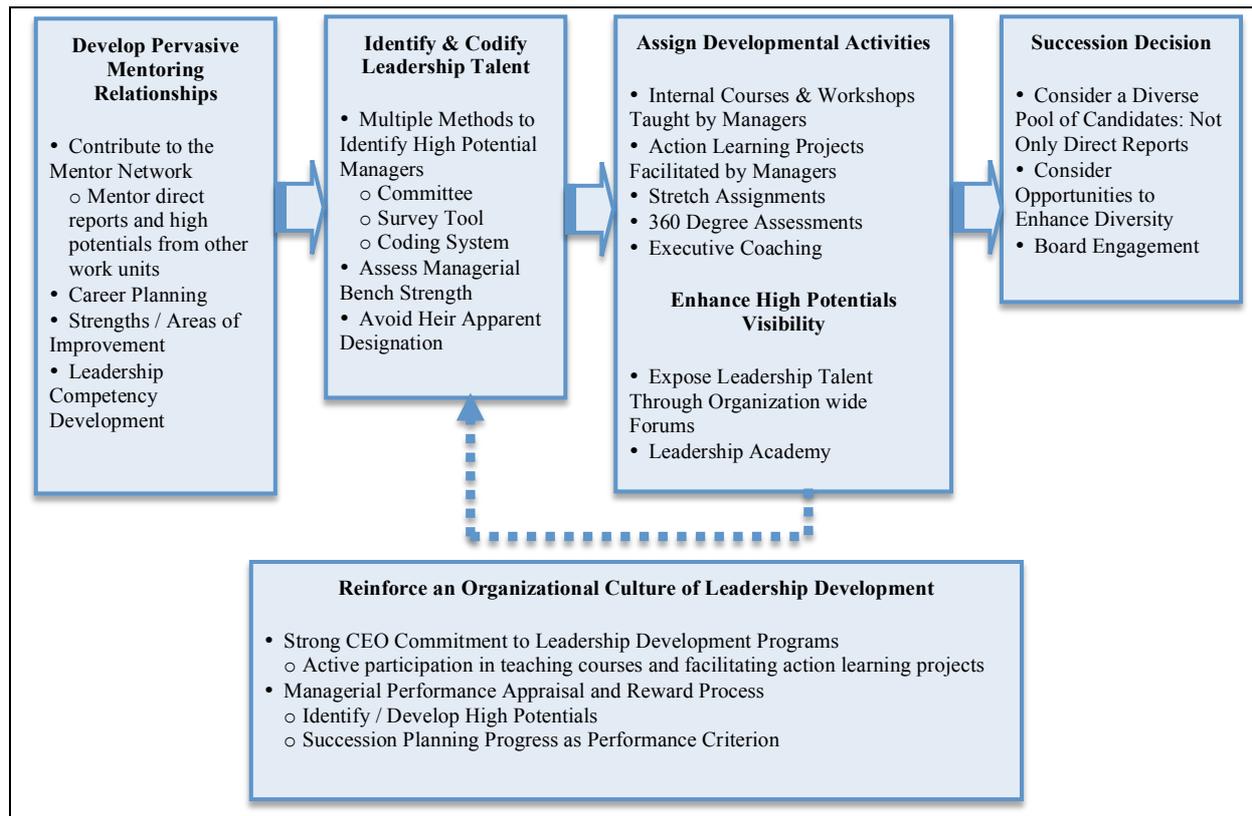


Figura 7: Como integrar o planejamento sucessório ao desenvolvimento profissional

Fonte: Groves (2007, p. 246).

A proposta de Groves (2007) reconhece a ausência de alinhamento entre estratégia e sucessão como uma incoerência a ser corrigida, razão pela qual propõe um modelo que parte de um conjunto de ações prévias à seleção de talentos. As ações seriam inerentes à gestão dos recursos humanos na organização e, na sua execução, constituiriam a oportunidade de conhecer os profissionais que apresentam indicativos de potencial para sucessão. Tal potencial é confirmado na medida em que os profissionais correspondem às expectativas relativas às missões e aos desafios que recebem. Vale aqui sublinhar que o

acompanhamento e a orientação do candidato a sucessor acontecem ao longo do processo de treinamento e preparação dos altos potenciais (*high potentials*).

Reforçam Groves (2007) e Rothwell *et al.* (2005) que o planejamento sucessório deve refrear uma mentalidade de preparação do herdeiro, evitando que prevaleça a cultura de seleção do imediato à posição do superior em detrimento de uma visão ampliada de possíveis candidatos. Kesler (2002) compartilha de tal posicionamento ao enfatizar a relevância de se formar um *pool* de talentos à disposição da organização. Segundo ele, a postura de indicação de herdeiros limitaria a exposição do potencial sucessor a competências e experiências que lhe serão necessárias para ocupar posições em áreas ou funções distintas, impedindo sua prontidão para outras funções e atribuições senão aquelas em que já atua:

... as organizações são mais bem servidas quando investem tempo e esforços necessários para identificar e desenvolver múltiplos potenciais sucessores, garantindo flexibilidade em sucessões-chave para posições executivas. [...] um grupo diverso de candidatos é considerado para a sucessão, não meramente aqueles com reporte direto. (Groves, 2007, p. 248)

Na acepção de Crossan, Maurer e White (2011) e de Rowe *et al.* (2005), as iniciativas de planejamento sucessório devem constituir um processo recorrente e planejado, na busca pela institucionalização das melhores práticas. Para tanto, são imprescindíveis: (i) o reconhecimento da necessidade, ainda que muitas vezes seja inconsciente (*intuiting*); (ii) a observação de ações e discursos alinhados para si e para os outros (*interpreting*); e (iii) a integração (*integrating*) de uma visão comum e compartilhada entre as pessoas. Dessa maneira, em se cogitando e instituindo tais iniciativas, obter-se-ia um processo sucessório comum à organização.

Enquanto a intuição e a interpretação se dão por deliberações pessoais internas, o ato de explicar aos demais incorpora novos argumentos e interpretação de outros, quando também ocorre a integração, e, ao terem lugar simultaneamente, as deliberações pessoais e compartilhamentos em grupo promovem a institucionalização. Essa dinâmica implica um processo organizacional de aprendizagem e institucionalização, cabendo lembrar que é necessário tempo para a consolidação das práticas de intuir, interpretar, integrar e institucionalizar (Glenn Rowe *et al.*, 2005).

Para definir o processo de planejamento sucessório do Estágio III, são necessárias ações planejadas que visem ao desenvolvimento de competências dos potenciais sucessores a posições de nível superior de complexidade e ao respectivo acompanhamento dos profissionais durante a transição. Logo, o processo consideraria desde a definição de critérios

para contratação até a elaboração do mapa sucessório e do plano de ação, visando garantir a prontidão dos candidatos a sucessão. Adicionalmente, prossegue-se na formação e no desenvolvimento dos sucessores em período subsequente à sucessão, retomando-se o início do ciclo de identificação e indicação para compor o mapa sucessório, procedimento natural de um processo constante e recorrente, a exemplo dos ciclos naturais de carreira dos atores sociais.

Rothwell (2010) reconhece duas dinâmicas para o estabelecimento de um processo de planejamento sistemático (*cf.* Figura 8). Na primeira, encontram-se o processo de identificação e as respectivas ações em relação aos potenciais sucessores. Na segunda, atém-se à análise, avaliação e aprimoramento do processo em si.

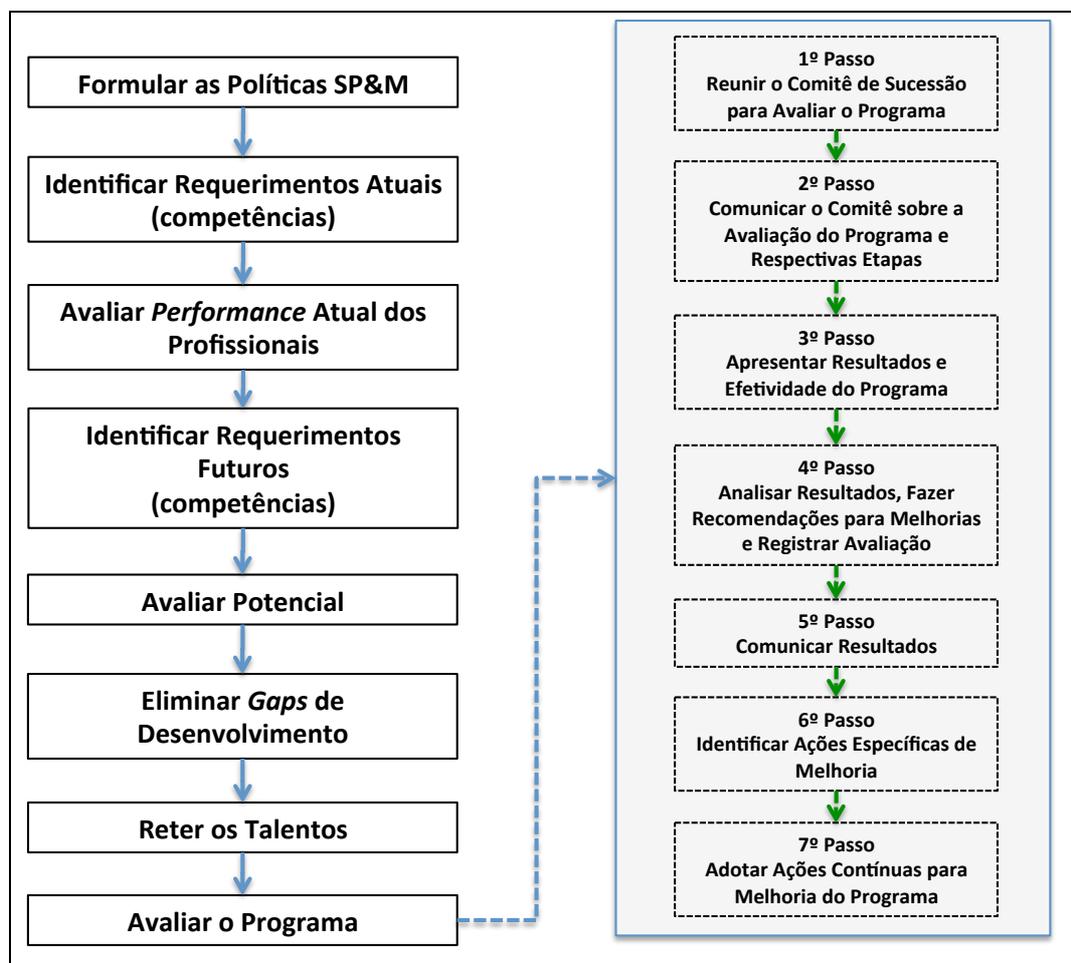


Figura 8: Processo sucessório no Estágio III

Fonte: baseada em Rothwell (2010, p. 340).

Nas representações dos processos sucessórios exibidos nas Figuras 2 a 8, não se encontra referência a fatores ou considerações sobre a percepção e o envolvimento dos profissionais, sejam eles os potenciais sucessores ou sucedidos. Tratados de maneira independente, esses temas e sujeitos são concebidos como não inter-relacionados, ignorando-se os interesses, motivações, desejos e disposição do potencial candidato a posições a ele apontadas exclusivamente pela organização.

O planejamento de carreira do profissional como uma ação exclusiva da organização, apesar de natural até meados da década de 1980, não parece ter ressonância na gestão contemporânea de pessoas. Nota-se, desse modo, que tanto a discussão sobre sucessão quanto o debate sobre carreira nas organizações têm evoluído significativamente desde o período imediatamente posterior à Segunda Guerra Mundial, acompanhando a evolução das organizações e da sociedade em um período de reorganização social, econômica, política e tecnológica. Os estudos sobre carreira são recentes; porém, referências a esse campo de estudo podem ser encontradas séculos antes (Gunz e Peiperl, 2007), embora não no sentido de hoje.

Hughes (1937), citado por Gunz e Peiperl (2007), é reconhecido por sua contribuição para a noção moderna de carreira. De acordo com essa noção, todos teríamos uma carreira e é por meio do desenvolvimento das carreiras que se dá forma às instituições e, ao longo do tempo, transformam-se essas mesmas instituições. Essa transformação decorre da ocupação de posições, configurando-se a dinâmica do processo sucessório, mesmo quando não explicitado ou tratado nas políticas de recursos humanos ou no planejamento estratégico.

Apesar das contribuições iniciais de Hughes (1937), transcorreram-se algumas décadas até que surgissem estudos consistentes que identificassem aspectos pertinentes às carreiras e, assim, permitissem a consolidação de um campo de estudo estruturado, com ações deliberadas das organizações nessa direção (Soares, 2009). A evolução da definição sobre carreira e seus desdobramentos parecem ainda não terem sido plenamente absorvidos nos processos sucessórios, mantendo-se a orientação de um planejamento exclusivo da organização, desconsiderando a oportunidade de planejamento conjunto. A carreira, no sentido de ocupação de posições, caracterizar-se-ia por ter o profissional como protagonista nas escolhas sobre a trajetória, posição, função ou ocupação a ser escolhida. Tal acepção concorreria com visões clássicas de carreira como profissão (*e.g.*, médico, engenheiro ou advogado) e com perspectivas contemporâneas quanto ao exercício de diferentes papéis e funções ao longo da vida (Soares, 2009).

O entendimento e domínio sobre as maneiras de compreensão e construção das diferentes formas de carreira foram organizados através da estruturação do pensamento sobre carreira reconhecidas nas pesquisas e publicações sobre o tema. Nesse sentido, podem-se citar a publicação de Arthur, Hall e Lawrence (1987), intitulada *Handbook of career theory*, e o trabalho de Gunz e Peiperl (2007), sob o título *Handbook of career studies*. Particularmente no Brasil, as publicações sobre o tema emergiram em meados da década de 1990, lideradas principalmente pelas publicações de Dutra (1996; 2002; 2004; 2008; 2013) sobre administração de carreiras na década de 1990 (Soares, 2009).

O pensamento sobre carreira e sucessão, bem como sua caracterização e sua conceituação, evoluiu significativamente a partir do trabalho e pesquisa de autores como Hughes, Dutra, Rothwell e Hall, particularmente aqueles publicados desde 1990 até os dias atuais. As transformações ocorridas na forma como as trajetórias de carreira são construídas influenciam a dinâmica do processo sucessório organizacional e também são influenciadas por ela. Para tanto, basta um rápido levantamento das diferentes propostas e interpretações sobre carreira: carreira tradicional, carreira sem fronteiras, carreira proteana, carreira *opt out* e carreira em caleidoscópio.

Indiferentes aos diversos conceitos de carreira, London e Stumph (1982) defendem a carreira como a sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolveria, portanto, uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivações e aspirações individuais, bem como expectativas e imposições da organização e da sociedade. Sob a perspectiva do indivíduo, a carreira engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional; sob a perspectiva da organização, encerra principalmente políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensações, movimentações de pessoas, promoções e desligamentos. A inter-relação dessas possibilidades são conciliadas pela decisão de carreira do indivíduo dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (Dutra, 1996) influenciado pelas decisões organizacionais, seja quanto às suas estratégias ou quanto aos desdobramentos e implicações das suas decisões quanto à gestão de pessoas (Dalton e Kesner, 1983; Cannella e Lubatkin, 1993; Dyck *et al.*, 2002; Karaevli e Hall, 2003).

Como salienta Schein (1978), a dinâmica das carreiras não permite que a encerremos em alguns pressupostos, pois isso implicaria a imposição de imperativos categóricos em discussões de temas incipientes. Essa consideração passa a ser relevante na

medida em que os profissionais estão submetidos à crescente complexidade das organizações, bem como aos novos e diferentes tipos de carreira. Logo, admitem-se circunstâncias que têm o poder de ampliar ou restringir as possibilidades para o indivíduo e para a organização em movimentos e ritmos cada vez mais céleres.

Para dar conta dessa nova dinâmica, estabelece-se a transição das relações de trabalho entre organização e profissionais, no que Hall (2002) denominou de contrato psicológico relacional e contrato psicológico transacional. No primeiro, tem-se um acordo de longo prazo, privilegiando a confiança mútua e recíproca entre organização e profissional. No segundo, admite-se uma relação com base na transação, ou seja, na troca entre os envolvidos, com enfoque no curto prazo. Dependendo do tipo de contrato estabelecido, as relações de trabalho podem ser alteradas e, segundo Hall (2002), a carreira pode vir a incorporar um novo protagonista, o indivíduo, que passa a influenciar a elaboração de planos de desenvolvimento e as decisões quanto à dinâmica do processo sucessório.

Ao buscar organizações dispostas a construir um contrato relacional, o indivíduo obtém a possibilidade de novas conformidades ao longo da carreira – algo semelhante às habilidades de Proteu em assumir novas formas, tendo em conta o ambiente e os interesses pessoais. A maior independência dos profissionais em relação às suas decisões profissionais e, portanto, em relação às suas carreiras exige que as organizações, sujeitas a ambientes cada vez mais complexos e competitivos, busquem maneiras de manter em seus quadros aqueles mais talentosos, segundo o critério de maior potencial de agregação de valor ao negócio ao longo do tempo (Dutra e Veloso, 2013).

Diante da necessidade de um profissional qualificado e da ausência de candidatos, uma das alternativas seria buscar no mercado profissionais para ocupar posições em aberto. No entanto, conforme sublinha Dutra (2010a), essa decisão demonstra ser uma iniciativa que causa desconforto e compromete o engajamento de profissionais com potencial para futuros processos, os quais, ao se considerarem marginalizados das ações de desenvolvimento, podem concluir que inexistem oportunidades internas e passar a cogitar alternativas de crescimento externas à organização.

Enseja-se, portanto, a importância do alinhamento da organização com os objetivos dos profissionais, reforçando o contrato relacional. Trata-se de um aspecto que deve fazer parte das discussões sobre planejamento sucessório. Para tanto, seria necessária a adoção de medidas estruturadas que valorizassem e reconhecessem as ações de

desenvolvimento e geração de oportunidades internas. Nesse sentido, dever-se-ia considerar a combinação de processos que são distintos, mas ocorrem de forma simultânea e paralela (Dutra, 2010a): a formulação do mapa sucessório, a elaboração do planejamento sucessório e sua consecução por meio de medidas anteriores e posteriores ao evento, o que, em seu conjunto, constituiria o processo sucessório propriamente dito.

SÍNTESE

Pesquisas e publicações recentes têm cada vez mais concebido carreira e sucessão como temas inter-relacionados, uma vez que se referem a escolhas da organização (sucessores) e dos profissionais (carreira). Desse modo, o planejamento sucessório passa a ser parte do processo sucessório, que não se esgota com o potencial candidato se efetivando como sucessor de fato a dada posição. Nesse sentido, a apresentação do processo sucessório em uma visão estática tem apenas efeito de análise e representação (didática), pois se trata de um ciclo que se reinicia a cada posição ocupada.

Na perspectiva do sucessor, o processo sucessório é um conjunto de premissas indicando a política da organização quanto ao que deve ser apresentado para ratificação da sua condição para ocupação de novas posições, além de ser o caminho para consolidação das suas alternativas de trajetória de carreira. As decisões e estratégias do sucessor e sucedido influenciam a evolução do processo dado o papel que exercem trabalhando para confirmar, resistir ou evitar o avanço das etapas do processo, simultaneamente aos esforços da organização em garantir que seus objetivos sejam atendidos. Uma vez que sucessor e sucedidos podem desempenhar os papéis simultaneamente, assim como o de gestores (que tem o poder de decidir sobre outros potenciais sucessores e sucedidos), é natural que considerem suas próprias posições aos elegerem e priorizarem os critérios aos quais também estarão sujeitos.

Do exposto advém a quarta proposição desta tese.

2.3.2 Proposição 4

O processo de planejamento sucessório caracteriza-se pela integração de ações da organização na gestão de pessoas com as escolhas pessoais dos profissionais quanto à própria carreira, reconhecendo a inter-relação das decisões de ambas as partes. Para tanto, há um processo que engloba tanto o alinhamento das

necessidades presentes e futuras da organização para consecução de sua visão de futuro quanto os interesses dos profissionais cogitados para potencial sucessão.

Uma vez explicitado o arcabouço teórico sobre o qual se debruça esta tese, dedica-se o próximo capítulo à descrição da metodologia adotada nesta pesquisa para a coleta de dados e para a subsequente análise e interpretação do objeto de estudo a partir da triangulação de métodos de coleta.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente capítulo apresenta as metodologias utilizadas na coleta e na análise do objeto de estudo, qual seja, o processo sucessório em organizações brasileiras'. As decisões, assim como as definições, quanto ao método e respectivas técnicas adotadas na pesquisa basearam-se em três elementos principais:

1. a concentração de publicações em periódicos pautadas na investigação de posições estratégicas das organizações, majoritariamente as de presidente e/ou CEO (Kesner e Dalton, 1985; 1994; Giambatista, Glenn Rowe e Riaz, 2005), e voltadas para o impacto da sucessão em indicadores de resultado como ROI, ROE, vitórias por temporada, valor das ações e índice de satisfação de clientes em bolsa de valores (Beatty e Zajac, 1987; Fredrickson, Hambrick e Baumrin, 1988);
2. a predominância de estudos, pesquisas e publicações baseadas em métodos pautados no paradigma (Burrell e Morgan, 1979) ou tradição teórica (Patton, 1990) positivista e com enfoque funcionalista e/ou sistêmico – aspecto esse questionado por Ip e Jacobs (2006), Kesner e Seborá (1994), Hall (1986; 1989), uma vez que há fatores que extrapolam o que sugerem os números, ou ainda, são anteriores a eles, influenciando os resultados;
3. a incipiência de publicações nacionais sobre o tema, sendo que as poucas existentes, a exemplo da tendência internacional, concentram-se em eventos episódicos de sucessão, com investigação de fatores associados ao patrimônio e às relações familiares (Veloço *et al.*, 2013).

Foi realizado um levantamento da bibliografia em português e inglês sobre o tema, considerando as publicações referenciadas, tipo *article* ou *review*, no período de 1898 a 2012, com a palavra sucessão e filtros quanto a *business, management*, negócios ou sucessão, bem como condição *not* / não para as palavras *parental, family*, familiar ou herdeiro. Com essa abordagem, restaram 143 documentos. Após análise do resumo desses artigos, restaram 72 documentos (*cf.* Tabela 1) cujo resumo indicava relevância para a pesquisa.

Tabela 1: Origem dos artigos selecionados sobre sucessão

Count of Origem	Total
Row Labels	
▼ Internacional	40
Academy of Management Journal	5
Harvard Business Review	7
Human Relations	1
Human Resource Management	2
Human Resource Management Review	2
International Journal of Human Resource Management	1
Journal of Management Studies	1
Leadership Quarterly	4
Organization Science	3
Organizational Behavior and Human Decision Processes	1
Organizational Dynamics	4
Strategic Management Journal	7
The Academy of Management Review	2
▼ Nacional	32
EnANPAD	27
RAUSP	4
Revista de Administração Contemporânea	1
Grand Total	72

Fonte: elaborada pelo autor.

Coerentes com a tradição positivista, as publicações na área predominantemente analisam a relação causal entre os dados antecedentes e consequentes (‘por quê’ e ‘o quê’), com ênfase na recorrência de fatores que expliquem a condição necessária e suficiente para a ocorrência do evento e seus desdobramentos (*i.e.*, a correlação entre eles). Esse conjunto de publicações baseia-se em procedimentos que, como bem observam Langley e Abdallah (2011), restringem o escrutínio de novas variáveis e a compreensão do fenômeno sob uma perspectiva interna, prevalecendo a análise externa. Tal visão é compartilhada por Weick (1995, p. 385), para quem tais publicações tomam como base:

... (i) orientações gerais, pelas quais um conjunto de princípios especifica o tipo de variáveis que devem ser admitidas, sem qualquer consideração quanto às relações entre elas; (ii) análises de construtos¹⁶, pelas quais os construtos são especificados, detalhados e definidos, mas não inter-relacionados; (iii) interpretações *post-factum*, pelas quais as hipóteses formuladas *ad hoc* derivam de observações simples, sem esforço em explorar explicações alternativas ou novas observações; e (iv) generalizações empíricas, pelas quais uma proposição isolada sumariza a relação entre duas variáveis, mas sem qualquer tentativa posterior de inter-relacioná-las.¹⁷

¹⁶Cabe observar que o termo “*concepts*” utilizado pelo autor foi traduzido por construto, atendendo às considerações de Gioia, Corley e Hamilton (2012), tratadas a seguir.

¹⁷Tradução livre do autor.

Weick (1995) aponta que, apesar de esses procedimentos não serem suficientes para estabelecer uma nova teoria, são úteis para o futuro desenvolvimento das teorias. Com perspectiva semelhante, Mintzberg (1979) afirma que cada vez mais os pesquisadores são requisitados a conviver com o objeto de estudo o tempo necessário para compreender o que está acontecendo, em vez de privilegiar a análise externa dos dados. Conforme afirma o autor, enquanto dados sistematizados criam as bases de nossas teorias, são os dados obtidos por meio de relatos e experiências que nos permitem construir as teorias.

Nós desvelamos todo tipo de relacionamento em nossos dados estatísticos e causais (racionalidade; *hard*), mas é somente a partir do uso de dados comportamentais e relacionais (razoabilidade; *soft*) que nós somos capazes de ‘explicá-los’, e explicação é, certamente, o propósito da pesquisa. Acredito que o pesquisador que nunca se aproximou da água, que coleta dados quantitativos a distância, sem relatos para suportá-los, terá sempre dificuldades para explicar as interessantes relações entre os dados (apesar de poder desvelá-los). (Mintzberg, 1979, p. 587)¹⁸

Tais elucubrações sustentam-se na contribuição da tradição de pesquisas qualitativas e interpretativas, dada a ênfase na “qualidade” das entidades pesquisadas, ênfase essa considerada por Denzin e Lincoln (2011) como uma ocorrência natural de reconhecimento de processos e significados. Seguindo essa tradição, a pesquisa qualitativa investiga como as relações sociais se originam e como os significados evoluem, de maneira a representar, por meio dos modelos, um mundo visível e compreensível. A representação pode se dar pela combinação da racionalidade, do inesperado e do intuitivo, sendo o pesquisador capaz de compreender e analisar as experiências pessoais dos atores sociais, sem desconsiderar as próprias experiências (Van Maanen, 1979b). Nesse sentido, Perelman e Olbrechts-Tyteca (2005) ressaltam a importância da interpretação e leitura de contexto, pois a racionalidade está para as ciências naturais como a razoabilidade está para as ciências sociais.

Tais observações parecem estar na agenda dos editores de periódicos indexados, uma vez que passa a ser recorrente nos editoriais o sentimento de busca de justificativas, não raro excessivas, para a submissão de artigos com uso de métodos qualitativos e adoção do interpretativismo e das técnicas etnográficas ou etnometodológicas. Essa percepção é ratificada pela crescente e insistente defesa de editores quanto à receptividade e importância de pesquisas qualitativas, na tentativa, ao que parece, de justificar a menor representatividade de publicações dessa natureza em relação àquelas baseadas em métodos quantitativos. Em contrapartida, são recorrentes os reconhecimentos de publicações (*best papers*) com método qualitativo, como enfatizado no prefácio de John Van Maanen (1979b) no *Administrative*

¹⁸Termos como “*hard*”, “*soft*” e “*explain*” enfatizados conforme publicação original.

Science Quarterly e de Robert Gephart Jr. (2004) e Bansal e Corley (2011) no *Academy of Management Journal*.

O uso recursivo de editoriais nesses renomados periódicos com o intuito de reconhecimento de publicações de base qualitativa se deve, segundo Van Maanen (1979b), Gephart Jr. (2004) e Bansal e Corley (2011), não ao menor rigor de trabalhos interpretativos, mas ao aparente desconhecimento dos autores no que diz respeito aos critérios a serem seguidos para atender à expectativa do avaliador e dos leitores – seus interlocutores. Esses prefaciadores asseveram que tais critérios estão sujeitos ao contexto e ao julgamento individual de cada avaliador, o que, contudo, não significa que não devam ser explicitados e seguidos. É nesse sentido que Van Maanen (1979b, p. 454) provoca autores e editores ao afirmar que “[c]ertamente há regras de como escrever artigos qualitativos persuasivos, memoráveis e publicáveis, mas estou certo de que ninguém sabe quais são”.

Uma resposta plausível à provocação de Van Maanen é apresentada por Perelman e Olbrechts-Tyteca (2005) ao considerarem que há situações em que não é possível dar vazão à razão pura, matemática, mas é possível tecer considerações sobre verdades impessoais, vivências ou pensamentos atribuídos ao divino, à moral e às experiências pessoais e grupais. Nesse terreno, a argumentação retórica assume seu papel de buscar a adesão dos espíritos do auditório, presumindo-se a relação intelectual entre locutor e receptor – neste caso, os pareceristas (Perelman e Olbrechts-Tyteca, 2005). Evidencia-se, então, a relevância da argumentação do verossímil e do razoável, no movimento contemporâneo denominado Nova Retórica (Perelman e Olbrechts-Tyteca, 2005; Mosca, 2007).

É em razão do reconhecimento da importância de diferenciar os argumentos racionais (ciências da natureza) dos razoáveis (ciências sociais), estes inerentes à pesquisa interpretativa, que Pozzebon (2004) aponta a relevância da informação prévia aos avaliadores e leitores especializados no que diz respeito aos critérios utilizados pelo autor para condução e avaliação da pesquisa. Dessa maneira, sugere Pozzebon (2004), a partir das considerações de Golden-Biddle e Locke (1993), Schultze (2000) e Alvesson e Orgen (2011), a adoção de quatro critérios para uma proposta interpretativa e crítica de pesquisa (*cf.* Quadro 1).

Os critérios são norteadores para garantir a confiabilidade dos dados e das análises, a fim de estabelecer razoabilidade no reconhecimento das relações propostas e das variáveis intervenientes nessas relações. Pozzebon (2004) reforça que a análise crítica, a hermenêutica, confere ao pesquisador que se apoia em métodos qualitativos segurança

equivalente àquela manifestada por correlações demonstradas em análises estatísticas (racionalidade), ao estabelecer argumentos atinentes à razoabilidade que prevalece nas relações sociais.

Quadro 1: Critérios de avaliação para pesquisas interpretativas/críticas

Critérios	Aspectos de Interpretação
Autenticidade	Interação com material empírico
Plausibilidade	Interpretação consistente
Criticidade	Interpretação crítica
Reflexividade	Reflexão sobre o texto produzido ou linguagem usada

Fonte: Pozzebon (2004, p. 10).

Ao assumir as considerações de Weick (1995) e Mintzberg (1979) como argumentos para a escolha do método de pesquisa, com a introdução da perspectiva interpretativa no estudo sobre sucessão organizacional, deve-se imediatamente admitir, como enfatizam Golden-Biddle e Locke (1993), que tal método deve estar condicionado a critérios de avaliação rígidos que garantam credibilidade quanto à coleta, à análise, às inferências e às conclusões. Para Golden-Biddle e Locke (1993), Schultze (2000), Pozzebon (2004) e Chouliaraki e Fairclough (2010), a existência de critérios que atestem a credibilidade da pesquisa tem sido determinante, crucial (*paramount*) em estudos que se baseiam em técnicas interpretativas.

Uma vez discriminado o tipo de pesquisa adotado nesta tese, a seção a seguir descreve o método de pesquisa e tece considerações quanto à escolha das técnicas de coleta e análise, haja vista o interesse em conhecer os significados do objeto de estudo para atores e grupos sociais envolvidos no processo sucessório.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para definição do método de pesquisa, levaram-se em consideração tanto o objetivo da pesquisa quanto a evolução e a orientação das discussões contemporâneas sobre o tema em tela. Conforme sublinham Gioia, Corley e Hamilton (2012), Glaser e Strauss (1967) e Strauss e Corbin (1990), quando o interesse da pesquisa está no significado e no processo de construção social do objeto de estudo, maior deve ser a ênfase nos métodos e meios que explicitem “o quê” e “como” o grupo social compreende e, portanto, na forma como constrói a experiência, em detrimento da frequência de determinados fatores, atributos ou

experiências. Corrobora os autores uma citação atribuída a Einstein, segundo a qual “[n]em tudo que pode ser contado conta, nem tudo que conta pode ser contado”¹⁹. Como exemplo da aplicação do adágio ao objeto de estudo, pode-se mencionar Conger e Fulmer (2003), que concebem como parâmetro para análise de potencial futuro a avaliação de desempenho a partir da mensuração (contagem) do nível de entrega passado.

Whetten (1989) enfatiza a relevância da contribuição teórica alcançada quando se pauta no domínio conceitual obtido a partir de questões do tipo ‘por quê’, ‘o quê’, ‘como’, ‘quem’, ‘quais’, ‘onde’ e ‘quando’. Questões do tipo ‘por quê’ e ‘o quê’ referem-se ao reconhecimento de fatores e construtos e são respondidas pelo estabelecimento de relações causais, considerando-se antecedentes e a situação necessária e suficiente para o efeito consequente. Questões do tipo ‘o que’, ‘quais’, ‘quem’ e ‘como’ possibilitam a descrição de processos, tendo em conta a causalidade, ou seja, o que é preciso, mas não necessariamente suficiente para a consecução do processo. Do mesmo modo, há a necessidade de análise de intensidade entre ‘o que’ e ‘quem’, pois implica a geração de causas e circunstâncias, consideradas não somente como admissíveis em níveis distintos de intensidade, mas também como necessárias para a obtenção de determinados resultados (Whetten, 1989).

No caso desta tese, cujo propósito é compreender o fenômeno sucessão organizacional por meio dos significados atribuídos pelos atores e grupos sociais participantes da pesquisa e a partir da relação entre os fatores que definem o objeto de estudo, busca-se responder ‘o que’, ‘quem’ e ‘quais fatores’ existem no processo sucessório das organizações investigadas e ‘como se relacionam entre si’. Para tanto, de maneira a descrever o processo através dos significados atribuídos pelos atores sociais envolvidos, é imperativo que o tipo de pesquisa, a abordagem (epistemologia e ontologia) e os respectivos métodos sejam consistentes com a tradição teórica ou paradigmática. Na abordagem interpretativa-contextualista, é relevante a atenção quanto à razoabilidade das percepções dos informantes, haja vista o problema sob investigação não se deter na descrição formal das políticas de sucessão (Burrell e Morgan, 1979; Gioia e Weaver, 1994; Corley e Gioia, 2011; Langlely e Abdallah, 2011).

Uma vez que o interesse está na relevância dos significados, e não na recorrência deles, o método deve privilegiar a intersubjetividade dos atores e grupos sociais e a relação deles com o contexto, ou seja, o entrelaçamento do sujeito com o meio (*i.e.*, o ambiente interno e externo à instituição) e vice-versa. No entanto, em se tratando do pesquisador, o

¹⁹Tradução livre do autor. Citação atribuída a Einstein em vários livros, dicionários e *sites* de citações.

método deve garantir critérios que atenuem a sua subjetividade em relação ao objeto de estudo. Esse cuidado é reforçado por Pozzebon (2004) ao enumerar um conjunto de princípios para a condução e avaliação de pesquisas qualitativas a partir de um ponto de vista interpretativo. Segundo a autora, o posicionamento claro do pesquisador, a perspectiva filosófica adotada, é o ponto de partida para a sua credibilidade e, por conseguinte, a da sua pesquisa.

A escolha do método de pesquisa tanto é influenciado pelas decisões do pesquisador na relação com o objeto (diferentes tradições de pesquisa e ciência) quanto influencia essas decisões. Tal relação dialética tem impacto na maneira de coletar e analisar os dados, o que, por sua vez, exige diferentes técnicas, habilidades e instrumentos (Pozzebon, 2004).

Independentemente da tradição em que uma pesquisa se baseia, a sua relevância, segundo Schultze (2000), está na coerência do desenho de todo o processo metodológico, o que, necessariamente, demanda um alinhamento desse desenho com os aspectos ontológicos e epistemológicos. Assim sendo, apresentam-se, no Quadro 2, as definições consideradas de maneira a garantir congruência entre as escolhas epistemológicas, ontológicas e metodológicas, dadas as relações entre enfoque e tipo de pesquisa em cada tradição.

Quadro 2: Método e enfoque de pesquisa

Método / Enfoque de Pesquisa	Qualitativo	Quantitativo
Significado	Emprega os significados em uso pelos atores e grupos sociais, de maneira a explicar suas experiências cotidianas	Impõe o significado aos membros, de maneira a explicar o fenômeno
Compreensão do mundo	Adota-se uma construção social da realidade – visão nominalista e subjetiva do mundo	A realidade é externa ao sujeito – visão realista e objetiva do mundo
Dinâmica de análise dos dados	Inicia-se nos significados obtidos nas falas, textos e imagens como representação significativa dos conceitos	Baseia-se nas codificações, contagens e quantificações dos fenômenos a fim de obter conceitos representativos
Modelagem	Teoria processual – causas necessárias	Teoria de variância – causas necessárias e suficientes
Relação do pesquisador com o objeto de pesquisa	Interna; pesquisador como ator social Imersão; presença	Externa; pesquisador como elaborador de modelos racionais Neutralidade; afastamento
Base de validação	Vivência no campo, plausibilidade e razoabilidade	Mensuração, lógica e racionalidade

Fonte: baseado em Gephart Jr. (2004), Perelman e Olbrechts-Tyteca (2005) e Pozzebon (2004).

Quanto à interpretação e à interação com a realidade organizacional, a exemplo do objeto de estudo desta pesquisa, duas propostas são apresentadas como requisitos: (i) a abordagem crítica, que se preocupa em desvelar a dinâmica e a influência das relações de poder e ideologia; e (ii) a abordagem interpretativa, que procura compreender a construção dos significados por meio da análise das relações entre os fatores que constituem determinada ação ou objeto de estudo. Em se tratando da abordagem (i), não se refere aqui à teoria crítica desenvolvida na Escola de Frankfurt (Horkheimer, Adorno, Marcuse e Fromm) ou na Escola Contemporânea de Habermas, como apresentado por Burrell e Morgan (1979) e Gephart Jr. (2004; 2012). Na verdade, baseia-se esta pesquisa no pressuposto de que, como reitera Pozzebon (2004), ser crítico significa evitar assumir posições *taken-for-granted*, desprovidas de um processo de análise, adotando uma reflexão analítica, hermenêutica, necessária e independente da tradição de pesquisa ou da definição de ciência incorporada.

Em se tratando da abordagem (ii), a interpretativa, sensível às relações de poder e controle, busca-se interpretar os significados emergentes das relações sociais em determinado contexto, e não, como na teoria crítica, o poder e controle como forma ideológica de

dominação. Portanto, as práticas interpretativas e críticas têm por finalidade produzir investigações detalhadas sobre como uma realidade particular foi e está sendo construída (Pozzebon, 2004, p. 5). Para Pozzebon (2004), não há dissonância entre abordagem racional e abordagem razoável, esta inerente às relações sociais, uma vez que a hermenêutica, instrumento da pesquisa crítica, é a essência da prática interpretativa.

Quanto à perspectiva de aproximação e análise dos significados do campo, conforme a tradição de pesquisa, destacam-se os elementos apresentados no Quadro 3.

Quadro 3: Perspectiva e tradição de pesquisa

Tradição	Interpretativismo	Positivismo e pós-positivismo	Pós-modernismo crítico
Considerações sobre a realidade	Relativismo: intersubjetivismo da realidade próxima, formada por significados objetivos e subjetivos e representada pelo conceito evocado pelos atores e grupos sociais	Realismo: realidade objetiva que pode ser conhecida pela reprodução científica	Realismo histórico: realidade material/simbólica esculpida por valores e cristalizada com o tempo
Objetivo	Descrever significados, sentidos	Descobrir a verdade	Desvelar interesses encobertos e contradições; criticar, transformar e emancipar
Propósito	Produzir descrição de significados para os participantes e definir situações; compreender a construção da realidade	Extrair explicações e controle de variáveis; discriminar hipóteses válidas ou hipóteses não falsas	Desenvolver intuições, lampejos (<i>insights</i>) estruturais ou históricos que revelem contradições e possibilitem emancipação, espaço para vozes silenciadas
Unidade de análise	Comunicação verbal e não verbal	Variáveis	Contradições, incidentes críticos, signos e símbolos
Orientação do método	Recuperar e compreender significados situacionais, divergências sistemáticas nos significados	Descobrir fatos, comparar hipóteses ou proposições	Compreender a evolução histórica dos significados, práticas, contradições e desigualdades

Fonte: baseado em Gephart Jr. (2004) e Petrini e Pozzebon (2010).

Considerando os argumentos apresentados no Capítulo 2, no tocante à predominância da tradição positivista, assim como a descrição no Quadro 2 e no Quadro 3, reconhece-se a abordagem qualitativa como a de melhor ajuste à presente pesquisa,

viabilizada pelo uso de instrumentos e técnicas etnográficas coerentes com a tradição interpretativa. Não obstante, cabe a adoção de critérios metodológicos que atendam ao que recomendam Glaser e Strauss (1967), Strauss e Corbin (1990) e Gephart Jr. (2004) quanto ao desenho de pesquisa, o qual, no sentido de modelo esquemático para a pesquisa, deve ser concebido de maneira a contemplar, de forma articulada, a questão, os objetivos, as proposições e o método de pesquisa.

Langley e Abdallah (2011) apresentam dois modelos para pesquisas com abordagem indicada como qualitativa. Esses modelos são representados pelos autores que têm influenciado a adoção de um ou outro método respectivamente: o ‘Método Eisenhardt’, com enfoque no estudo de casos; e o ‘Método Gioia’, com uso da *Ground Theory*. Os dois métodos são representações respectivamente das tradições positivistas e interpretativas nas pesquisas com enfoque qualitativo. As principais características e diferenças são apontadas no quadro a seguir.

Quadro 4: Diferentes abordagens em pesquisas qualitativas

Crítérios	Método Eisenhardt	Método Gioia
Referências metodológicas	Eisenhardt (1989)	Gioia, Donnellon e Sims Jr (1989); Gioia e Chittipeddi (1991); Gioia e Weaver (1994); Gioia, Corley e Hamilton (2012)
Inspiração metodológica	Miles e Huberman (1994) e Yin (2002) – estudo de caso / <i>case study</i>	Glaser e Strauss (1967) e Strauss e Corbin (1990)
Base epistemológica	<p><u>Suposição pós-positivista</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Propósito: desenvolver teoria na forma de proposições a seres testadas • Busca por fatos: ênfase no estilo de entrevistas por depoimento; oitivas • Produto: teoria nomotética, validação de conceitos e identificação de novos construtos 	<p><u>Suposição interpretativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Propósito: capturar e modelar o significado para os participantes • Busca por compreender o significado dos eventos organizacionais para os participantes • Produto: modelo processual, identificação e definição de novos conceitos
Lógica do método	<p><u>Enfoque no desenho (<i>design</i>) de maneira a maximizar a credibilidade de um conceito novo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Casos múltiplos (de quatro a dez), escolhidos com precisão considerando determinada dimensão da pesquisa • Entrevistas com diversos informantes • Identificação de elementos que distingam casos de alto e baixo desempenho (<i>performance</i>) (<i>e.g.</i>, por meio de comparação cruzada dos casos) • Validade e segurança na recorrência de resultados de diferentes pesquisadores, triangulação dos dados 	<p><u>Enfoque no <i>design</i> de maneira a revelar e enriquecer um conceito novo, bem como garantir-lhe confiabilidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Casos únicos, escolhidos por seu potencial de revelação e riqueza dos dados • Construção de uma ‘estrutura de dados’ por abstração progressiva, iniciando com codificação de primeira ordem e temas de segunda ordem, agregando dimensões • Confiabilidade pela relação entre visão interna e externa, verificação dos membros e triangulação
Retórica do texto	<p><u>Estabelecimento da novidade</u>: contrastam-se descobertas com pesquisas prévias</p> <p><u>Oferecimento de evidências</u>: apresentação dos dados em duas etapas – (i) tabelas e (ii) exemplo de narrativas de casos representativos de alto e baixo desempenho</p> <p><u>Explicações</u>: questiona-se o ‘porquê’ de cada proposição; as razões são apresentadas com base em dados e na literatura</p> <p><u>Integração da contribuição</u>: associam-se diferentes proposições para elaborar uma teoria</p>	<p><u>Definição da lacuna</u>: demonstra-se como o estudo preenche uma lacuna representativa</p> <p><u>Refinamento da essência</u>: apresentam-se os dados estruturados de maneira a enfatizar temas de segunda ordem e dimensões gerais</p> <p><u>Elaboração da história</u>: apresenta-se o modelo de duas maneiras – (i) introdução da narrativa e (ii) adição de ‘falas’ em tabelas</p> <p><u>Reafirmação da contribuição</u>: retorna-se à lacuna para apresentar uma nova reflexão, <i>insight</i></p>
Domínio conceitual	<p>Por quê: quais aspectos psicológicos, econômicos e de dinâmica social estão por trás da seleção de fatores e da relação causal proposta.</p> <p>‘O quê’ e ‘como’ descrevem; somente ‘por quê’ explica</p>	<p>O quê e como: que variáveis, construtos e conceitos devem ser considerados como parte da explicação do fenômeno de interesse. Tensão entre <i>comprehensiveness</i> (abrangência; todos os dados relevantes devem ser incluídos) e <i>parsimony</i> (parcimônia; alguns fatores devem ser excluídos). Como abrangência e parcimônia estão relacionados requer analisar que etapas explicitam causalidade entre fatores</p>
Generalização	Verificação dos exemplos quanto à recorrência e similaridade entre casos	Generalização a partir de princípios emergentes, considerados à luz do contexto em que são observados

Fonte: elaborado a partir de Whetten (1989), Langley e Abdallah (2011) e Gioia, Corley e Hamilton (2012).

Considerando a questão de pesquisa e o objetivo da pesquisa à luz das duas grandes abordagens apresentadas no Quadro 4, Glaser e Strauss (1967) e Gioia, Corley e Hamilton (2012) recomendam a adoção de métodos qualitativos interpretativos por meio do uso da *Ground Theory*²⁰ como processo indutivo sistemático para o desenvolvimento de conceitos. A *Ground Theory* é objeto da próxima seção e, por ora, compete explicitar o modelo esquemático adotado para a condução desta pesquisa, conforme mostra o Quadro 5.

Quadro 5: Modelo esquemático da pesquisa

Método de pesquisa	Tradição teórica	Abordagem	Tipo de pesquisa	Técnicas de interação e coleta	Técnica de análise
Qualitativo	Interpretativa	Reflexiva, crítica e contextualista	<i>Ground Theory</i>	Entrevistas, observação, análise de documentos	Análise crítica do discurso

Fonte: elaborado pelo autor.

Nas seções seguintes, apresenta-se o detalhamento da fase empírica desta tese. Inicialmente, faz-se uma breve introdução sobre a *Ground Theory* e, em seguida, descrevem-se as técnicas de coleta, codificação e análise dos dados.

3.1.1 *Ground Theory*

O trabalho seminal de Glaser e Strauss (1967), seguido por Strauss e Corbin (1990), enfatiza a importância dos métodos de validação e dos testes de teorias ao reconhecer as contribuições relevantes da análise quantitativa fundamentada que permite tratar a amostra de dados, codificar os dados, validar hipóteses, definir indicadores, identificar recorrência via testes de distribuição e frequência, bem como formular e testar hipóteses a partir de evidências. Porém, ambos os trabalhos observam que o método quantitativo e sua proposta positivista trazem consigo limitações no que diz respeito à teorização ou descoberta de teorias. Em contrapartida, esses autores entendem que o método qualitativo, com uma proposta interpretativa e etnográfica e com o conjunto de técnicas que denominaram de *Ground Theory*, pode atender a essa necessidade e, posteriormente, testar a teoria via técnicas de validação a partir de análises de correlação e teste de hipóteses.

²⁰ Expressão traduzida para o português como “teoria fundamentada”; contudo, por escolha do autor, manter-se-á a expressão original conforme apresentada por Strauss e Corbin (1967) e Glaser e Strauss (2012).

Gephart Jr. (2004) oferece um ponto de vista semelhante, mas orientado à gestão de organizações e relações entre os atores e grupos sociais, ao sublinhar a importância do método qualitativo para o *management* por prover descrições detalhadas e densas sobre ações em tempo real e no seu contexto – descrições essas que permitem recuperar e preservar significados por meio da compreensão dos atores e grupos sociais. Ademais, Glaser e Strauss (1967), Strauss e Corbin (1990) e Gephart Jr. (2012) reforçam o uso da teoria fundamentada, dado que o valor de uma teoria está associado à sua relevância aplicada, descrevendo, explicando, predizendo, interpretando e testando fatos e evidências no campo onde ocorrem. Desse modo, a “*Ground Theory* envolve constante comparação de dados dos grupos sociais e, principalmente, dos incidentes vividos por eles, investigados com base em similaridades e diferenças, possibilitando a formulação de teorias que contemplem o evento ou novas perspectivas teóricas” (Gephart Jr., 2012, p. 459), ampliando ou restringindo a determinados eventos e certas circunstâncias.

Segundo Gioia, Corley e Hamilton (2012), a pesquisa e o estudo sobre a construção de processos nas ciências sociais, com enfoque nos significados, implicam uma atenção maior aos meios em que determinado evento é constituído do que às quantidades e aos números de vezes em que é observado. Tais considerações encontram respaldo em Glaser e Strauss (1967), que ratificam a *Ground Theory* como alternativa viável para a construção de teorias, *vis-à-vis* a tentativa de métodos baseados em frequências e testes de hipóteses. Em casos de testes de hipóteses, a intenção é identificar teorias emergentes por meio da “verificação de um conjunto de proposições emergentes, e a técnica favorita é a busca por casos que neguem ou estabeleçam deliberadamente o acúmulo de casos validados no intuito de futuras evidências para validar ou negar hipóteses” (Glaser e Strauss, 1967, cap. II; § 19).

Portanto, pode-se inferir que, para Glaser e Strauss (1967) e, mais recentemente, para Gioia, Corley e Hamilton (2012), a teoria não deriva do processo lógico-dedutivo – o qual tem por propósito validar ou desenvolver teoria já em discussão –, mas sim da codificação, análise e interpretação dos dados. Sob essa perspectiva, a teoria seria obtida por uma abordagem sistemática e indutiva via desenvolvimento de construtos e conceitos, tendo em conta que tanto os informantes quanto os pesquisadores são instruídos no objeto de estudo (*knowledgeable people*) (Corley e Gioia, 2011; Gioia, Corley e Hamilton, 2012). Em outras palavras, os pesquisadores devem adotar “procedimentos que não somente orientem a conduta na pesquisa, [...] mas que imponham rigor qualitativo e bases científicas que apresentem evidências sistematicamente” (Gioia, Corley e Hamilton, 2012, p. 17).

A proposição de Glaser e Strauss (1967) quanto ao uso da *Ground Theory* baseia-se na constante preocupação com a apresentação de elevados níveis de credibilidade, plausibilidade e confiança e, nessa toada, com a importância de se buscar a explicitação de categorias essenciais (*core*) via saturação, obtida por meio da coleta sistemática e suficiente de dados. Enfatizam os autores, contudo, que é impossível o pesquisador estabelecer de antemão quantos grupos ou informantes serão necessários para tal objetivo, pois o tamanho da ‘amostra representativa’ somente é conhecido durante a pesquisa e, em algumas situações, ao final dela.

A definição da amostra pressupõe que os atores sociais estejam diretamente envolvidos no objeto em estudo, sejam parte da situação experimentada e não apenas observadores. Para tanto, quanto à técnica e ao desenho da amostra, cabe ressaltar:

Mesmo durante a pesquisa com foco na teoria, o cientista social deve continuamente julgar quantos grupos deverá considerar como amostra para cada ponto teórico. O critério para o julgamento de quando parar no tocante à contribuição de cada grupo pertinente a cada categoria é o uso do princípio de saturação. Saturação significa que nenhum dado adicional, ao ser acrescentado, contribui para as propriedades da categoria. À medida que percebe similaridade e recorrência, o pesquisador torna-se confiante de que a categoria atingiu a saturação. (Glaser e Strauss, 1967, Part I, cap. 3, § 2)

O tempo que o pesquisador dedica à busca e análise dos dados está diretamente ligado à qualidade da teoria que emerge do campo de estudo, configurando-se em prescrição “simples, sequencial e reflexiva: menos teoria, melhores fatos; mais fatos, melhores teorias” (Van Maanen, 1979a, p. 1). Além disso, durante a experiência no campo, fazem-se relevantes a atenção e a habilidade do pesquisador para diferenciar os fatos da ficção, o extraordinário do comum e o geral do específico (Van Maanen, 1979a).

Posição similar é compartilhada por Pozzebon (2004), que, em consonância com Alvesson e Orgen (2000), observa que a imersão no campo deve ser planejada, mas, adicionalmente à perspectiva de Van Maanen (1979), pondera que o contexto é sensível ao observador. Como já asseverava Goffman (1959), não somente o observado é influenciado pela presença do observador ou pelo sentimento de estar sendo observado, mas também o observador sofre influência quando há o reconhecimento do observador de que está sendo observado (observador do observador).

Sendo assim, para Glaser e Strauss (1967), a sensibilidade do pesquisador é determinante e, por essa razão, deve haver uma constante preocupação em analisar e validar as categorias emergentes via codificação reflexiva e crítica, buscando familiaridade com o

meio e seus interlocutores. Tal aproximação permitirá, conforme acreditam Glaser e Strauss (1967), conquistar a confiança dos atores ou grupos sociais participantes da pesquisa para que possam explicitar aspectos e detalhes que, de outra forma, permaneceriam restritos àqueles reconhecidos como membros de determinado grupo social.

Para tal, é necessária uma etapa de planejamento em que haja uma definição prévia de ações, do foco dessas ações e do processo para sua consecução, com o pesquisador levando em conta os valores (morais) do grupo em observação e reconhecendo e evitando seus próprios julgamentos de valor. Podem-se identificar quatro fases principais de ações nesse sentido, conforme exibido no Quadro 6. A coleta dos dados, a análise e a reflexão sobre as informações colhidas são enriquecidas na medida em que as considerações puderem ser validadas por diferentes instrumentos, informantes e, quando possível, por outros pesquisadores sensíveis ao tema (Glaser e Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989; Corley e Gioia, 2011).

Quadro 6: Etapas na execução de uma *Ground Theory*

Ações / Profundidade	Foco	Processo
1. Interação com o material empírico	1. Registro das entrevistas, observação das situações e outros materiais coletados no campo	1. Coleta e organização dos dados
2. Interpretação	2. Significados implícitos	2. Reconhecimento das teorias fundamentadas, diferentes significados e certa interpretação
3. Interpretação crítica	3. Ideologia, poder e reprodução social	3. Compreensão das forças que sujeitam o contexto e estão sujeitas a ele
4. Reflexões sobre os textos produzidos e a linguagem utilizada	4. Texto próprio, considerações pessoais, seleção das 'vozes' a serem representadas no texto	4. Processo reflexivo e indutivo, resultante da reflexão interpretativa

Fonte: Pozzebon (2004, p. 5).

Na seção seguinte, apresentam-se as técnicas e métodos de coleta dos dados que foram adotados nesta pesquisa seguindo a proposta de Glaser e Strauss (1967), Strauss e Corbin (1990) e Gioia, Corley e Hamilton (2012).

3.1.2 Métodos de Coleta e Análise dos Dados

O processo de interação com o campo e registro das percepções dos informantes quanto ao objeto de estudo, conforme disposto na Subseção 3.1.1, deve ocorrer de maneira intercalada, mas contínua, pois a coleta, a codificação e a análise se dão tanto sequencial como simultaneamente. Momentos específicos são planejados, contudo de maneira que permitam ‘ao campo’ informar o que é relevante. Dessa forma, pode ocorrer a necessidade de maior ênfase em uma ou outra técnica de coleta e há a probabilidade de inserção de novas técnicas. Portanto, a coleta, a codificação e a análise foram tratadas conjuntamente como método único de pesquisa.

Glaser e Strauss (1967) ressaltam que o pesquisador deve estar atento e aberto às surpresas do campo e adequar seu plano conforme a riqueza e a relevância que emergem das interações com os atores e grupos sociais, mesmo que decorrentes de algum incidente, haja vista que se trata de “agentes cômicos, ou seja, pessoas na organização que conhecem o que estão tentando fazer, sendo capazes de explicar seus pensamentos, intenções e ações” (Gioia, Corley e Hamilton, 2012, p. 17). O refinamento das reflexões e análises por parte do pesquisador é, segundo Glaser e Strauss (1967), aprimorado quando da oportunidade de retornar ao campo, retomar o acesso aos mesmos informantes e entrar em contato com novos informantes, conforme o resultado das análises preliminares.

A análise preliminar e simultânea à coleta e à codificação permite ao pesquisador familiarizar-se com os significados em determinado contexto e para os respectivos grupos sociais, devendo o pesquisador, contudo, manter-se sensível às teorias que podem ajudá-lo a melhor compreender o campo. Nesse sentido, como sublinham Glaser e Strauss (1967), Strauss e Corbin (1990), Corley e Gioia (2011) e Gioia, Corley e Hamilton (2012), há dois importantes cuidados a serem tomados pelo pesquisador, quais sejam: (i) evitar ir ao campo com um marco teórico preestabelecido e com proposições ou hipóteses delimitadas e definitivas que o levem a impor ou atribuir aos nativos significados por ele assimilados antes da sua imersão no campo; e (ii) evitar uma imersão tão intensa que leve o pesquisador a ‘olhar’ o contexto como um nativo, compartilhando com os observados os mesmos significados.

Após as primeiras coletas e interpretações, o pesquisador deve retornar ao campo para tantas inserções e investigações específicas e pontuais quantas julgar necessárias. A ação prévia de análise das primeiras coletas é preparatória para nova interação com novos dados,

informados pelos atores sociais ou inferidos pelo pesquisador. Desse modo, a imersão no campo, bem como a coleta, interpretação e registro dos dados, foi planejada de acordo com o esquema da Figura 9. Em se tratando da codificação e categorização dos dados no âmbito de uma proposta de *Ground Theory*, ressalta Charmaz (2006) que é inerente ao método a adoção do *axial coding* como procedimento, requisito básico, para a sustentação da proposta de uma teoria formal. O *axial coding* consiste no estabelecimento de relações causais entre as categorias – relações essas que gravitam em torno de um evento central, que são decorrentes do contexto e das circunstâncias em que os atores sociais interagem e decidem e que, por conseguinte, geram consequências, mantendo ou alterando as circunstâncias, as quais, por sua vez, ratificam ou alteram o contexto (Glaser e Strauss, 1967; Strauss e Corbin, 1990; Charmaz, 2006).

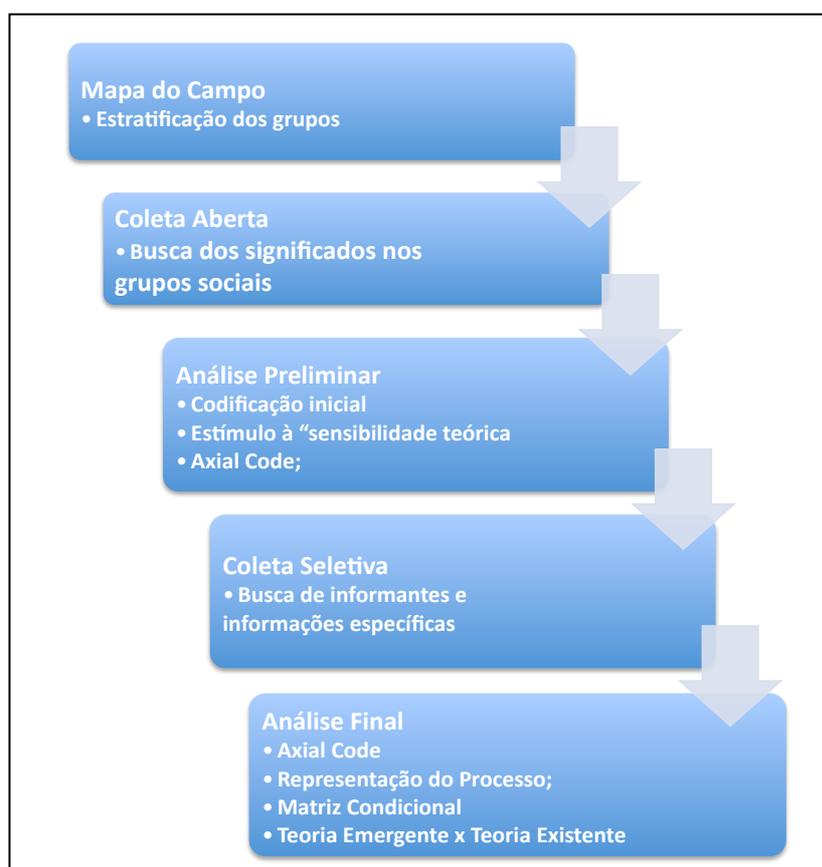


Figura 9: Plano de ação para imersão no campo

Fonte: elaborada com base em Glaser e Strauss (1967) e Strauss e Corbin (1990).

Seguindo a sequência proposta na Figura 9, o campo se constituiu pela interação do pesquisador com atores sociais na área de tecnologia da informação de uma instituição

financeira e atores sociais de diversas diretorias de uma instituição pública. Os dados foram coletados (i) por meio de **entrevistas semiestruturadas** que contemplaram os diferentes atores e grupos sociais na condição de informantes e (ii) por meio de **observação não participante** de diferentes comitês de avaliação e de sucessão. Previamente à interação com o campo (e à respectiva coleta inicial e análise preliminar dos dados), buscou-se a representação dos espaços a que os atores sociais estão associados (*corpus*) nos últimos anos, o que, combinado com as etapas seguintes, permitiu propor um modelo de análise futuro, seletivo, de maneira a preparar a fase subsequente. Nesta, procurou-se a generalização por meio da ampliação da pesquisa para outras instituições e da adição de uma terceira fonte de informações, a saber: **documentos** da organização referentes às movimentações dos profissionais no período de 1978 a 2014.

Tão logo a análise preliminar foi finalizada na primeira organização, o pesquisador retornou a ela e dirigiu-se a outras duas novas organizações, atendendo aos requisitos da coleta seletiva, ou seja, garantir que o interlocutor possa contribuir para o entendimento do objeto de estudo, conforme recomendado por Whetten (1989), Langley e Abdallah (2011) e Gioia, Corley e Hamilton (2012). O número de entrevistas e o número de comitês a serem observados, objeto das duas próximas seções, foram estimados (*cf.* Quadro 8), uma vez que o critério para definir a ampliação ou encerramento da coleta de dados foi o de saturação, ou seja, quando dados adicionais deixassem de contribuir para o reconhecimento de novas categorias e fossem estabelecidas as relações causais entre estas.

Investigaram-se três instituições, representando diferentes segmentos, por meio da interação do pesquisador com atores sociais: da área de tecnologia da informação de uma Instituição Financeira (IF); de várias áreas de uma Instituição Pública (IP); e de uma Instituição Fabril (IFb). Nesta, ocorreu aproximação do pesquisador junto à diretoria de RH, tendo sido obtida autorização para coleta dos dados; porém, por razões decorrentes do momento econômico-político e dos efeitos nos resultados econômicos no ano, o início teve de ser postergado para período posterior ao plano de pesquisa (*cf.* Quadro 8 e Quadro 9).

Entrevista

A entrevista é uma técnica de investigação que permite ao pesquisador interagir com os informantes e, dessa maneira, explorar a interlocução de forma a obter maior riqueza de informações. Existem duas classes opostas de entrevistas: as rigidamente padronizadas e as

completamente assistemáticas (Sampieri, Collado e Lucio, 2006). Enquanto a primeira classe determina um roteiro de entrevistas fixo e padronizado, a segunda compreende entrevistas não diretivas e sem roteiro prévio de questões.

Glaser e Strauss (1967) propõem o mínimo de preparação por parte do pesquisador no tocante às questões prévias, pois tal procedimento não é condizente com a proposta da *Ground Theory*, uma vez que pode e irá induzir o pesquisador a inferências a partir de sua base teórica anterior. Logo, a consulta à teoria deve se dar na medida em que o pesquisador investigue (i) teorias existentes que tratem de temas emergentes durante o processo de coleta, codificação e análise ou (ii) associações de teorias que possam sustentar as categorias por ele levantadas a partir de temas específicos.

Gioia, Corley e Hamilton (2012), em contrapartida, recomendam alguma familiarização do pesquisado com o fenômeno, evitando observar o que já é comum na literatura. Contudo, tal qual Glaser e Strauss (1967), rebatem o argumento de questões fixas e estabelecidas antecipadamente, pois defendem que o campo é o território e a teoria é apenas a sua representação. Nas palavras de Van Maanen (1979b, p. 520), “[f]azer descrições é então o ato fundamental da coleta de dados em um estudo qualitativo. Porém, o mapa não pode ser considerado simplesmente como o território, porque o mapa é um produto reflexivo da invenção de quem o cria”. O mapa seria a perspectiva do território, influenciado pela maneira como o criador vê a si próprio.

Selltiz *et al.* (1972) propõem a entrevista semiestruturada e individual naqueles casos em que os informantes participam do fenômeno pesquisado e, estando envolvidos, podem contribuir ao relatar suas experiências, explicitando a compreensão do sentido sobre o objeto de pesquisa – logo, o significado assumido. Portanto, nesta pesquisa, em consonância com o método definido, as entrevistas foram semiestruturadas ou assistemáticas, desenvolvendo-se conforme a resposta obtida do interlocutor (ator social entrevistado), uma vez que esse tipo de entrevista possibilita ao locutor (pesquisador) adicionar questões que aprofundem a investigação quanto aos aspectos considerados na pesquisa.

O Quadro 7 apresenta as questões norteadoras das entrevistas juntamente com os seus respectivos objetivos. As questões foram elaboradas a partir dos objetivos da pesquisa, a fim de responder à pergunta levantada na INTRODUÇÃO desta tese. Foram consideradas abertas o suficiente para obter uma descrição do objeto de estudo pelos interlocutores e, no

conjunto das coletas, dispor de informações suficientes para representar o processo sucessório nas organizações.

Quadro 7: Questões norteadoras das entrevistas

Objetivos	Questões
1. Compreender o processo de sucessão à luz dos atores e grupos sociais (informantes)	Como você observa o processo de ocupação de novas posições na organização? Como a organização trata esses processos com as equipes – tanto entre aqueles que obtiveram quanto entre aqueles que não obtiveram sucesso na movimentação?
2. Identificar fatores que explicam o processo sucessório	O que, na sua visão, é considerado para mudança de área e/ou função? Por exemplo: troca de função ou área, promoção etc.
3. Investigar a influência do contexto no processo sucessório	Tem havido alteração na forma e nos critérios para mudanças de função e área? A que você atribuiria tais mudanças? O que de relevante estava ocorrendo?

Fonte: elaborado pelo autor.

Observação não participante

Na perspectiva de Werner e Schoepfle (1987), a observação tem sido associada à construção de teorias, seja nas ciências naturais ou sociais, e é indispensável à pesquisa com técnicas etnográficas. Em se tratando da análise interpretativa, o desafio está em reconhecer as formas simbólicas com que os grupos sociais constroem suas experiências e dão significado a elas. Entretanto, a observação deve ater-se aos critérios de rigor a fim de identificar as experiências do ponto de vista dos informantes em determinado contexto (Goffman, 1959; Burrell e Morgan, 1979). Dessa maneira, deve buscar extrair da interação entre os participantes de determinado grupo social o que faz sentido àquele grupo, podendo-se, a partir da proposta de pesquisa, triangulando coleta, codificação e análise em um processo evolutivo, reconhecer os construtos, crenças, ideias e conceitos daquele grupo. Os significados são obtidos não só pelo o que é dito, mas como, quando, onde e para quem é dito, sendo os informantes já não mais chamados de sujeitos, pois, cientes da observação e do propósito, passam a ser atores e grupos sociais, contribuindo, facilitando ou dificultando a pesquisa (Angrosino e Rosenberg, 2011).

A Figura 10 apresenta os diferentes papéis e organizações dos atores sociais entre si e de acordo com a função exercida na instituição em que estão inseridos. Esses aspectos foram considerados quando da interação com os respectivos profissionais, a fim de conhecer o sentido atribuído pelos atores sociais ao processo sucessório. Partiu-se do pressuposto de que a relação de cada ator social com o processo, as influências a que estão sujeitos e a participação em decisões sobre o processo têm impacto na sua perspectiva – logo, no sentido que ele atribui ao fenômeno.

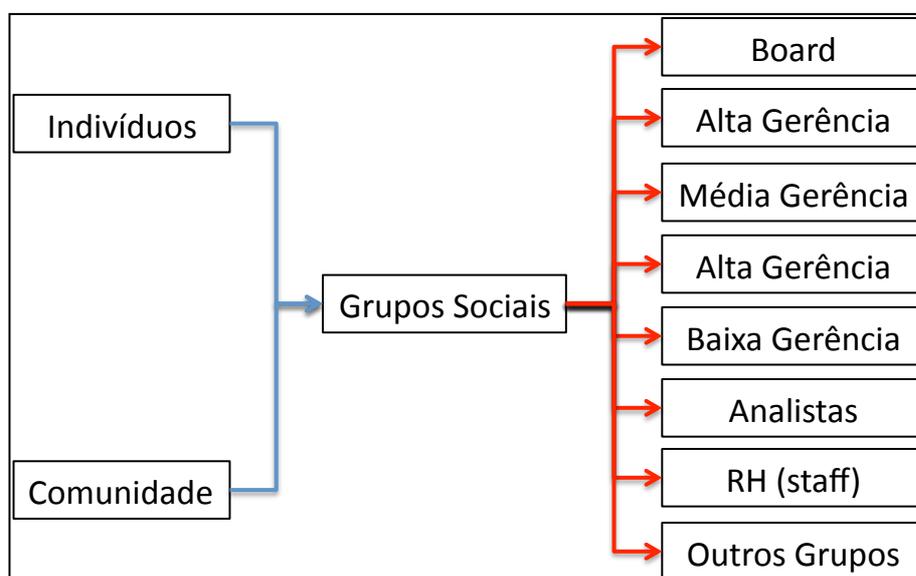


Figura 10: Formação de grupos sociais

Fonte: elaborada pelo autor.

Como atestam Adler e Adler (1987), os procedimentos de técnicas etnográficas modificaram-se significativamente no último século, principalmente no que se refere à influência do pesquisador (observador). Os autores reforçam a necessidade ética de informar aos atores e grupos sociais quanto à observação e ao seu propósito, o que, por sua vez, inviabiliza as primeiras propostas de sociólogos da tradição positivista quanto a desconsiderar qualquer ação que pudesse influenciar a observação, como se a presença do observador e de seus viés já não fossem inerentes ao que o pesquisador escolheu olhar.

Nesse sentido, Angrosino e Rosenberg (2011) admitem a prevalência da visão de antropólogos e de técnicas da antropologia, reconhecendo e fundamentando suas pesquisas com base na aceitação da experiência e da influência do pesquisador na realidade dos

pesquisados. Adler e Adler (1987) e Angrosino e Rosenberg (2011) são categóricos quanto ao fato de que mesmo os pesquisadores que tiverem sido membros nativos de determinada realidade não devem procurar alterar o fluxo natural do contexto, ou sequer patrocinar, consciente ou inconscientemente, meios artificiais que extrapolem a influência natural no meio. O pesquisador que conviveu em determinado no campo como nativo, anteriormente ao estabelecimento do objeto de estudo e sua condição de pesquisador, deve procurar evitar, na impossibilidade de eliminar, a transferência ao informante de sentido e significados que pessoalmente atribui ao objeto em estudo.

Angrosino e Rosenberg (2011, p. 468) reconhecem três principais atributos contemporâneos nas pesquisas com técnicas de coleta por meio da observação:

- (i) crescente prontidão dos pesquisadores em desenvolver mais que um papel periférico nas comunidades estudadas;
- (ii) reconhecimento da possibilidade de não ser provável ou possível harmonizar as perspectivas do observador e dos atores e grupos sociais de sorte a alcançar um consenso objetivo sobre uma “verdade etnográfica”; e
- (iii) transformação dos outrora sujeitos em participantes da pesquisa.

Por conseguinte, o pesquisador deve posicionar-se entre dois opostos: de um lado, a isenção total via objetividade pura, sem influenciar o campo; de outro, o completo envolvimento, com subjetividade prevalecendo e influenciando tudo. Ambos os opostos comprometem o rigor de uma pesquisa cuidadosamente realizada, devidamente registrada e inteligentemente interpretada, pois a etnografia deve ser mais do que uma opinião a respeito de uma observação casual, mas não afastada o suficiente de maneira a perder os significados atribuídos (Angrosino e Rosenberg, 2011).

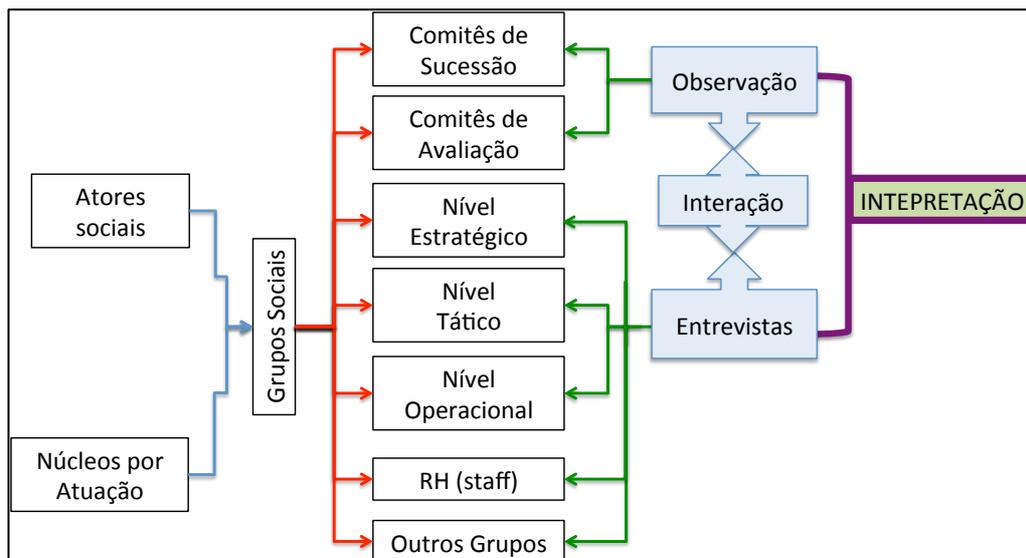


Figura 11: Dinâmica das interações: entrevista e observação

Fonte: elaborada pelo autor.

A intercalação simultânea entre as entrevistas e a observação permitiram incorporar e verificar temas emergentes em uma dinâmica que possibilitou ampliar a compreensão da inter-relação do ator e dos grupos sociais, conforme representado na Figura 11. Quando houve autorização, as interações individuais foram gravadas e posteriormente transcritas pelo pesquisador, com observações em campo específico do NVivo versão 9, produzido pela QSR International. Trata-se de um *software* de apoio a pesquisas com enfoque qualitativo e/ou quantitativo que fornece suporte para armazenar, organizar e analisar dados provenientes de diferentes técnicas de coleta, como: entrevistas, observações, questionários, grupo focal e gravações de áudio e vídeo (QSR-International, 2013).

Na primeira fase, as gravações foram integralmente transcritas, e posteriormente foram registrados no NVivo os trechos que fundamentavam as categorias que emergiam. A funcionalidade de associar trechos da gravação às categorias demonstrou-se pouco oportuna²¹ dada a necessidade de frequente de retorno aos excertos. Naqueles casos em que a gravação não foi autorizada ou demonstrava-se inoportuna para o aprofundamento, notas (*memos*) foram feitas e registradas no NVivo.

A participação em comitês e reuniões com vários atores sociais não foi gravada, sendo mantidos apenas registros e notas realizados durante a observação ou posteriormente a ela. Nesta pesquisa, o *software* foi utilizado para: (i) armazenamento de entrevistas,

²¹ Inoportuna eventualmente em razão das limitações do pesquisador, e não da funcionalidade do programa.

transcritas ou gravadas; (ii) registro de percepções do pesquisador a partir das informações oferecidas – via *memo* (funcionalidade de anotações e registros do NVivo) – dos eventos e comentários sobre as entrevistas e observações nos diferentes comitês; assim como (iii) anotação de discussões, conversas e observações dos atores sociais em deliberações, reuniões e eventos promovidos pela organização. Dessa maneira, viabilizaram-se as ações simultâneas de codificação, análise, registros e inferências, conforme apresentado na seção a seguir.

3.2 DEFINIÇÃO DO CAMPO E DOS ATORES SOCIAIS

Nesta seção, apresenta-se a dinâmica da pesquisa, descrevendo-se as instituições que viriam a determinar o “campo”. A princípio, o plano de pesquisa foi concebido de maneira a se trabalhar com três instituições, com diferentes naturezas de operação – fabril, financeira e público-privada. O limite de três instituições se baseou na proposta de compor a amostra dos atores sociais em um corte vertical, contemplando a perspectiva de representantes dos diferentes níveis organizacionais – estratégico, tático e operacional. Partiu-se do pressuposto de que tal procedimento viabilizaria a proposta de verificar os achados da *Ground Theory* em diferentes espaços, levando a inferências e ao refinamento das relações causais de modo a permitir o reconhecimento e representação do objeto de estudo em um processo.

Buscaram-se organizações que fossem representativas em sua área de atuação (mercado), com um contingente significativo de profissionais (acima de cinco mil), de maneira a evitar a influência de sócios majoritários ou proprietários que pudessem induzir processos sucessórios típicos de empresas familiares. Determinou-se ainda que o pesquisador deveria ter aproximação suficiente junto aos dirigentes das organizações para obter livre acesso aos profissionais e eventos considerados representativos para o estudo. Tais profissionais ou eventos foram *a priori* discutidos e acordados com o executivo de recursos humanos indicado para acompanhar a pesquisa, mas com liberdade para novas considerações ante as descobertas que emergissem no decorrer da pesquisa.

A fim de uniformizar a referência às organizações em que as coletas e estudos foram conduzidos, ambas serão tratadas como instituições, independentemente da formação de seu capital social ou se restritas a determinada área – na IF quanto ao processo sucessório na área de TI (tecnologia da informação); na IP quanto ao processo em diferentes áreas.

Ambas as instituições responderam à solicitação para participação na pesquisa com receptividade e abertura não previstas, uma vez que a proposta da pesquisa era adentrar à organização e discutir o processo sucessório na perspectiva de profissionais em diferentes posições. Em todos os casos, informou-se o objetivo da interação, garantiu-se o anonimato do ator social e da respectiva organização, e destacou-se o compromisso ético de obtenção de autorização prévia para condução da pesquisa. Mediante acordo individual com o representante da área de gestão de pessoas de cada uma das duas instituições, o pesquisador foi autorizado a iniciar imediatamente as entrevistas e as observações em alguns dos eventos relacionados com o objeto de estudo. O pesquisador assumiu, no final de 2013, os seguintes compromissos: (i) apresentação de documento formal com garantias de anonimato assinado pelo pesquisador e pela universidade, na figura do orientador da pesquisa; e (ii) entrega à instituição de um resumo dos resultados da pesquisa e apresentação dos principais achados para os executivos.

Na instituição financeira, a interação com o campo foi realizada junto a profissionais lotados na vice-presidência de tecnologia da informação (*cf.* Quadro 8 e Quadro 9), que contava com um time superior a sete mil colaboradores. Na instituição pública, a pesquisa abordou profissionais alocados em diferentes diretorias (*cf.* Quadro 8 e Quadro 9), que contavam com um contingente superior a 16 mil funcionários. Não obstante toda disposição, na instituição fabril, em razão de questões internas, os representantes avaliaram como inviável o avanço da pesquisa em 2014. Embora esses representantes tenham se disponibilizado para continuidade em 2015, os dados da instituição fabril, em razão da interrupção ainda na fase inicial das primeiras entrevistas, foram desconsiderados nesta tese. Tais dados, contudo, ainda podem vir a complementar desdobramentos da pesquisa inicial na medida em que houver oportunidade de retornar ao campo.

3.2.1 Descrição do Campo

No plano de pesquisa, havia duas considerações para definição da sequência e ordem de entrevistas e para a abertura para participação em comitês de avaliação e de sucessão. A primeira consideração foi a de iniciar a coleta de percepção na instituição financeira, por ter sido aquela que primeiro concedeu autorização para condução da pesquisa, passando-se em seguida para a instituição de capital público-privado, enquanto se aguardava autorização da instituição fabril, que, além de ter sido a última a ser abordada, exigiu um processo mais longo em função de questões internas. A segunda consideração foi a de iniciar

a abordagem pelos ocupantes de posições iniciais das instituições, dada a agenda mais flexível, e envolver os níveis superiores após coleta de informações iniciais e para obtenção de reflexões sobre questões de maior profundidade e relevância.

A sequência e ordem foram assim definidas:

1. iniciar por analistas e profissionais sem função de gestão e avançar para profissionais na primeira linha de gestão – considerados operacionais e/ou de baixa complexidade;
 - 1.1. observar um dos comitês de avaliação ou sucessão;
2. ouvir profissionais em posições de média e alta gerência – considerados táticos e/ou estratégicos, de média a alta complexidade;
 - 2.1. observar comitês sucessórios em diferentes diretorias; e
3. retomar as interações individuais conforme necessidade de revisão e/ou aprofundamento de dados analisados ou a analisar.

O campo foi planejado conforme demonstrado no plano de abordagem sintetizado no Quadro 8. A primeira etapa, subdividida em duas fases de coleta, foi seguida por duas outras etapas (2 e 3).

Quadro 8: Plano de abordagem do campo

ETAPA 1 DA PESQUISA						ETAPA 2 DA PESQUISA						
Coleta, Codificação, Análises e Categorização Preliminar						Coletas Específicas, Validação de Categorias, Análises e Considerações Finais						
nov/2013 a jan/2014			fev/2014 a abr/2014			mai/2014 a jun/2014		jun/2014 a set/2014		out/2014 a dez/2014		
Empresa	Técnica de Coleta (princípio de saturação)	Posição	Função	Fase 1	Fase 2	Identificação inicial de Constructos, Conceitos, Fatores	Técnica de Coleta (princípio de saturação)	Posição	Fase 3	Verificação e Validação de Constructos, Conceitos, Fatores	Contribuição Teórica do <i>Ground Theory</i>	
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA VICE-PRESIDÊNCIA Área TI (>7 mil profissionais)	Entrevistas (aproximadamente 45)	Estratégica	Diretores (5)	-o-	Diretores (5)		Entrevistas (aproximadamente 9)	Estratégica	Diretores (2)			Superintendentes (3)
			Superintendentes (10)	-o-	Superintendentes (10)							
		Tática	Gerentes (15)	Gerentes (10)	Gerentes (5)				Tática			Gerentes (3)
		Operacional	Analistas e Coorden (25)	Analistas e Coorden (15)	Analistas e Coorden (10)				Operacional			Analistas e Coorden. (3)
Observação Comitês (aproximadamente 8)	Estratégica	Sucessórios (2)	Sucessório (1)	Sucessório (1)	Observação Comitês		Estratégica	Sucessório (1)				
INSTITUIÇÃO PÚBLICO-PRIVADA (>16 mil profissionais)	Entrevistas		- O -	- O -	- O -		Entrevistas (aproximadamente 9)	Estratégica	Diretores (2)			Superintendentes (3)
									Tática			
									Operacional			Analistas e Coorden. (6)
		Observação Comitês										- O -
INSTITUIÇÃO FABRIL (>8 mil)	Entrevistas		- O -	- O -	- O -	Entrevistas (aproximadamente 9)	Estratégica	Diretores (2)	Superintendentes (3)			
								Tática		Gerentes (3)		
								Operacional	Analistas e Coorden. (3)			
		Observação Comitês							- O -	- O -	- O -	Observação Comitê

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto às posições e à complexidade da função e das respectivas atividades, foi inicialmente considerada uma distribuição segundo modelo apresentado por Porter (2008), segregando pelo nível de complexidade ou pela atribuição dos cargos (cf. Figura 12).



Figura 12: Níveis organizacionais em Porter

Fonte: baseada em Porter (2008).

Resumidamente, Porter (2008) propõe que, no nível estratégico, pergunta-se ‘por que’ mudar, considerando-se os desdobramentos de um cenário futuro da organização, bem como a construção e viabilização de sua visão de futuro. No nível tático, por sua vez, o enfoque é ‘o que’ fazer para que a visão aconteça. No nível operacional, o foco é a execução, e a questão é ‘como’ executar atividades para gerar resultados positivos. Tais questões permitiram associar previamente o nível à questão a ser respondida e aos cargos, conforme sintetizado no Quadro 9.

A contribuição e a influência dos profissionais nas organizações são estratificadas tradicionalmente em três grandes níveis em relação direta com as questões a que devem responder e os cargos ou funções que exercem.

Quadro 9: Níveis de atuação e respectivas questões e cargos segundo Porter

NÍVEIS	QUESTÕES	CARGOS
Estratégico	Por quê?	Diretorias e acima: lideram líderes do nível tático
Tático	O quê?	Gerências e superintendências: lideram líderes do nível operacional
Operacional	Como?	Primeira gestão e abaixo: não lideram líderes

Fonte: baseado em Porter (1980).

Em se tratando da estrutura organizacional a pesquisa também se baseou em Porter (2008), conforme sintetizado no Quadro 10.

Quadro 10: Agrupamento das atribuições no campo

<i>FIRM INFRASTRUCTURE / INFRAESTRUTURA DA FIRMA</i>	
Proposto por Porter	Equivalente na pesquisa
<i>Human Resource Management</i>	Recursos Humanos
<i>Technology Development</i>	Tecnologia da Informação
<i>Marketing & Sales</i>	Comercial
<i>Service</i>	Serviços ao Cliente
<i>Operations</i>	Operação

Fonte: adaptado de Porter (2008, p. 120-125).

A estrutura da firma (organização) sugerida por Porter, conforme exhibe o Quadro 10, é constituída por um agrupamento de atividades por grandes áreas como comercial (*marketing* e vendas) ou suporte, associados a operação (operação e serviço ao cliente) ou suporte à operação (RH, TI).

3.2.2 *Caracterização das Instituições e dos Atores Sociais*

Em cumprimento ao acordo de anonimato estabelecido junto às instituições, a presente caracterização procura permitir uma visão particular de cada uma das instituições em que atuam os respectivos profissionais (doravante, ‘atores sociais’), com identificação codificada e conhecida apenas pelo pesquisador. Tais cuidados estão em conformidade com as recomendações de Glaser quanto a resguardar e evitar o reconhecimento dos atores sociais, assim como o papel que cada pessoa exerce no ambiente. O termo ‘papel’ e a expressão ‘ator social’ são adotados conforme explicitamente manifestado por Glaser e Strauss (1967), sob influência direta do trabalho de Goffman (1959), assegurando que toda pessoa está representando, em resposta às circunstâncias a que está sujeita, alterando o comportamento quando consciente do olhar de observadores.

As entrevistas individuais foram conduzidas em salas reservadas, nas dependências das instituições, assim como as reuniões entre pares na discussão de temas atinentes a critérios de avaliação de desempenho, de elegibilidade ao *pool* de talentos, potencial sucessor e correlatos. As entrevistas tiveram duração de 35 a 75 minutos, sendo que

em média os 20 minutos iniciais eram usados pelo pesquisador para uma descrição da pesquisa e ciência das autorizações da instituição, obtenção da autorização do informante para uso na tese e para gravação. Adicionalmente, havia o tempo de aproximadamente 15 a 20 minutos para uma descrição do entrevistado sobre sua área e sua visão sobre o processo para ocupação de novas posições. O tempo restante fora utilizado para aprofundar em temas específicos da investigação.

Instituição Financeira (IF)

A IF é uma sociedade anônima de capital aberto, com operações de banco comercial, crédito e investimento. Está presente no Brasil, onde concentra suas principais atividades, e também na América Latina e na América do Norte, além de contar com subsidiárias na Europa e na Ásia. Figura entre as 30 principais e maiores instituições financeiras do mundo e as cinco maiores do Brasil. É líder em alguns dos segmentos em que opera e atuou como protagonista em várias fusões e aquisições, característica intrínseca à própria história desde a sua fundação. Organizou-se como banco múltiplo na década de 1980, preparando-se para uma transformação significativa na década de 1990, o que lhe possibilitou um ciclo de novas aquisições no mesmo período em que o capital estrangeiro foi liberado para os processos de privatização de bancos no Brasil. Adquiriu o controle de instituições públicas privatizadas a partir de 1997 – processo esse inaugurado pela oferta do controle do banco público, sob controle do respectivo Governo Estadual, seguido por aquisições em Estados como Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Paraíba, Pernambuco e outros Estados.

Atualmente, a IF é tida como um dos principais conglomerados do setor financeiro brasileiro e mundial, presente em todo o país com uma rede superior a três mil agências, atendendo a um número superior a 12 milhões de clientes pessoas físicas e a mais de dois mil dos maiores grupos econômicos no Brasil. Sua operação é conduzida por um contingente superior a 80 mil funcionários diretos, além de terceiros, estagiários e fornecedores em atividades não ligadas diretamente à natureza da operação, exercidas interna e externamente à instituição.

Com um conselho de administração, a presidência é exercida por representante dos principais acionistas em uma estrutura dividida em vice-presidências. Uma delas é a vice-presidência de tecnologia da informação, com um contingente superior a sete mil profissionais. Essa vice-presidência possui diretores executivos, diretores, superintendentes,

gerentes, coordenadores e três níveis de analistas – júnior, pleno e sênior –, sendo que alguns superintendentes e diretores alçaram a posição de sócios. A vice-presidência é atendida por uma equipe de consultoria interna de pessoas (RH), subordinada a uma superintendência dedicada à área de tecnologia, a qual, por sua vez, é subordinada à diretoria de recursos humanos. Estruturas semelhantes são observadas nas demais vice-presidências e diretorias, conforme atestam informações gerais extraídas de documentos da instituição.

Quanto à composição do quadro de profissionais da vice-presidência de TI na IF, foi liberado acesso aos dados de cadastro, promoções e remuneração, dentre outros. A fim de garantir a conformidade com a proposta de pesquisa, os dados foram usados somente após a finalização da etapa do campo e das análises, buscando a posteriori verificar a pertinência de inferências a partir do relato dos informantes. Nos anexos é apresentado um conjunto de gráficos e tabelas preliminares extraídas através do *software* SPSS com aplicação de análises descritivas.

Instituição Público-Privada (IP)

A IP é uma empresa de economia mista, presente em mais de 300 cidades do Estado de São Paulo, com um atendimento a mais de 20 milhões de pessoas, o que a posiciona entre as maiores prestadoras de serviço de sua natureza no mundo. Nos últimos anos, tem expandido sua atuação por meio de parcerias público-privadas e parcerias com concessionárias de outros Estados.

O Estado de São Paulo detém mais da metade das ações com direito a voto do capital social. A instituição aderiu às regras do BMF&BOVESPA e conta com registro na Securities and Exchange Commission (SEC), com ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE), na forma de ADRs (*American Deposit Receipts*).

Em 2013, apresentava um contingente de mais de 16 mil profissionais, com uma estrutura constituída por um diretor-presidente, diretores, superintendentes, gerentes em três níveis de senioridade e demais profissionais em posições de analistas, técnicos, especialistas, engenheiros e outras denominações, contudo sem cargos gerenciais. As áreas são atendidas por uma equipe de recursos humanos.

O ingresso e a contratação são realizados exclusivamente por concurso público, exceto para funções executivas, como superintendência, assessoria de diretor, diretoria e diretoria-presidente, para as quais se seguem procedimentos da política aprovada no Estado

de São Paulo. O concurso contempla funções de ensino médio ou superior. Até há alguns anos, era possível migrar de carreira através de concurso interno, mas, em atendimento à nova legislação, a alteração da carreira (de cargos de ensino médio para cargos de ensino superior, por exemplo) somente se dá mediante concurso público. Ter curso superior é requisito básico para elegibilidade às funções gerenciais e acima, nas quais o funcionário mantém sua posição e remuneração original, mas recebe gratificação enquanto mantiver o exercício da função de gestão, podendo perdê-la ao deixar de atuar como tal, quando então retorna ao cargo e às atividades para os quais foi aprovado em concurso, conforme consta nas informações gerais extraídas de documentos da instituição.

Sucessor Externo – Circunstâncias da IF e da IP

Os candidatos a sucessão podem advir dos quadros da própria área ou externos à instituição e constituem parte do processo, influenciados pelo conjunto de circunstâncias externas, internas e pessoais. Cabe aqui uma nota sobre os candidatos externos com os quais o pesquisador não teve interação direta quando na condição de recém-contratados (menos de um ano na organização), evitando interferência de significados isolados sobre outras organizações, com as quais haviam por alguma razão interrompido o vínculo. Além disso, como poderá ser observado nos capítulos de análise dos dados e discussão dos resultados, a questão de candidatos externos na condição de sucessores foi raramente abordada pelos interlocutores. Tal ausência de enfoque se deu pelas raras situações em que ocorreu a decisão de contratação de colaboradores externos na condição de sucessores, seja pelo momento da instituição ou por exigências da legislação vigente.

Naturalmente, ocorreram contratações externas, porém em posições iniciais de carreira, como analistas, sem uma clara caracterização de sucessão. Na IF, houve, durante o período de contato (2013 e 2014), aposentadoria de alguns de executivos (posições táticas e estratégicas), sendo observadas sucessões, quando ocorreram, preponderantemente por candidatos internos. Houve casos em que a posição vacante (V) foi absorvida por executivo (E) em posição equivalente, ampliando o escopo da atividade de E, que, mantendo a gestão de sua área, incorporou também a área da posição V.

Na IF, em 2014, houve apenas uma posição vacante entre os diretores por razão distinta de aposentadoria, sendo que o executivo que a ocupava havia chegado à instituição financeira há pouco mais de cinco anos. Três novos diretores assumiram posições vacantes,

sendo duas promoções de superintendentes (um da própria vice-presidência e outro que, originalmente da área de TI, estava alocado em outra vice-presidência). O terceiro diretor veio do mercado no final de 2014 e não houve oportunidade de interação com o superior e o próprio recém-empossado durante o período final da pesquisa, tendo sido a interação postergada para início de 2015.

Na IP, não foi observada em 2014 qualquer sucessão nos níveis tático a estratégico. Tal situação decorre, em grande medida, de restrições legais quanto a contratação e sucessão em período eleitoral, principalmente em posições de gestão. Sendo assim, todos os interlocutores que participaram da pesquisa haviam ascendido à posição em que atuavam antes de 2014. Mudanças no corpo gerencial e executivo estavam sendo discutidas, mas a formalização seria conhecida somente após a posse do chefe do Poder Executivo do Estado de São Paulo. Desse modo, as interações somente poderiam ser retomadas após fevereiro de 2015.

4 ANÁLISE DOS DADOS – PARTE I

Este capítulo oferece uma perspectiva do plano de análise dos dados obtidos na visita ao campo. Apresenta-se a seguir a sequência de ações e experiências que permitiram gradativamente avançar na compreensão do sentido e do significado atribuído ao objeto de estudo pelos atores sociais em diferentes situações. As etapas foram delineando-se até permitirem representar o fenômeno central da pesquisa, o processo sucessório. Para tanto, buscou-se apresentar, da melhor forma possível, o desafio imposto pela dinâmica exigida pelo método de *Ground Theory*.

Haja vista a escolha do método (*Ground Theory*) adotado na pesquisa, sua dinâmica e proposta de reconhecimento do sentido atribuído pelos informantes, faço aqui uma proposta de narrativa descritiva em primeira pessoa, enriquecida pela inserção da minha participação, na condição de pesquisador, em reuniões e comitês com executivos das instituições. Essa inserção me permitiu relatar as reações dos diferentes atores sociais nos respectivos grupos, mediante suas falas, comportamentos, considerações e discussões sobre o tema, nos diversos espaços e contextos que pude acessar no período de coleta de dados.

A opção pela narrativa em primeira pessoa é recomendada e observada nos textos e relatos de pesquisa de Glaser e Strauss (1967) e Chia (2003) para representar, da melhor maneira possível, a dinâmica da pesquisa no campo, marcada pela adoção de diferentes técnicas de coleta, previstas ou não no plano prévio ao campo. Assim, foi possível seguir e atestar as recomendações e precauções antecipadas nos dois estudos ora mencionados.

Em atendimento à dinâmica requerida pelo método definido como pertinente para a pesquisa, compreendido como o que possibilitaria abordar melhor o tema (conforme já justifiquei no Capítulo 3), tive de dividir a análise dos dados em duas partes e, conseqüentemente, em dois capítulos. A primeira parte das análises me possibilitou a identificação de aspectos formais que, de certa maneira, eram de conhecimento geral dos atores sociais, independentemente do nível do cargo (*i.e.*, operacional, tático ou estratégico) e do papel (*i.e.*, sucessor, sucedido, consultor interno de RH ou membro de comitês). A segunda parte das análises, conforme tratarei nos Capítulos 4, 5 e 6, ampliou a minha compreensão do objeto de estudo à luz de informações complementares – tanto teóricas quanto de campo – que extrapolaram o conhecimento geral.

A justificativa para dois momentos de análise e inserção de novo referencial teórico complementar poderia ser fundamentada exclusivamente na descrição da experiência de campo de Glaser e Strauss (1967) e de Strauss e Corbin (1990). Não obstante, foi a minha vivência no campo, com o uso da *Ground Theory*, que ratificou as recomendações (*advisory*) desses autores, suscitando, necessariamente, a mencionada divisão para melhor atender à proposta da pesquisa.

Tal necessidade de avançar no campo e permitir que ele defina o que é relevante está explícita nos trabalhos de Glaser e Strauss (1967) e de Strauss e Corbin (1990). Como pude experimentar, tal cuidado é ainda mais recomendado quanto mais inexperiente e incipiente na técnica for o pesquisador, ainda mais quando a coleta e as análises competem somente a ele. O trabalho solitário consome tempo e exige atenção para a contínua calibragem do quão profundo e oportuno terá sido o referencial teórico prévio à imersão no campo. Se demasiado, compromete a liberdade do pesquisador de vislumbrar novas categoriais e inferências ainda não abordadas; se superficial, tempo precioso é usado para recolher e analisar informações já sabidas e de pouca relevância.

Como em alguns momentos pude testemunhar, a observação chegava perto de ser comprometida devido a premissas, categorias e definições concebidas previamente, ainda que de forma inconsciente, por influência do mesmo referencial que me preparara para extrair o que o campo ofereceria. Assim sendo, a primeira parte das análises descreve as minhas descobertas a partir da minha inserção inicial no campo e a partir das interações com seus respectivos atores sociais, conforme previamente planejado. A dinâmica da exploração dos significados do processo sucessório exigiu adequações, ajustes e disposição para surpresas que me possibilitaram desafiar definições prévias e dar ocasião a que emergissem as categorias, as influências e as forças que moderam a relação dos atores sociais com as políticas institucionais.

Para o plano de análise, segui as definições de Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 492-495), os quais propõem que os dados sejam revisados à luz do problema de pesquisa e, estando prontos para análise, sejam codificados em níveis primário (categoria) e secundário (subcategorias, desdobramentos subsequentes), de modo que possam ser interpretados e descritos, “assegurando sua confiabilidade e a viabilidade dos resultados” (*ibid*, p. 494), seja por método dedutivo ou indutivo. Essa proposição de Sampieri, Collado e Lúcio é consonante com Selltitz *et al.* (1972) – no que diz respeito à confiança da análise, que deve ater-se tanto aos dados quanto ao problema e às hipóteses de pesquisa previamente definidas –; entretanto,

questionada por proponentes de uma abordagem fundamentada na *Ground Theory*, a exemplo de Glaser e Strauss (1967); Strauss e Corbin (1990); Chia (2003). Para O'Reilly, Paper e Marx (2012), a proposta de uma sequência lógica e estruturada é conveniente para processos dedutivos na busca por validar hipóteses e oportuna para processos indutivos que intentem construir hipóteses, mas ineficaz para a prática da pesquisa de cunho interpretativista (*abductive research approach*), conforme proposto pela *Ground Theory*, que se dispõe a definir o problema no próprio campo, com o pesquisador atuando como explorador.

Tal consideração se apoia no argumento de que o campo determinaria a dinâmica, os novos pressupostos e os caminhos a serem investigados, exigindo do pesquisador um constante questionamento dos significados e sentidos atribuídos ao objeto de estudo. À medida que se avança na pesquisa, reconhece-se a necessidade de retroceder aos dados anteriores, ressignificando-os, incluindo novas perspectivas e referenciais, questionando a proposta inicial e, por fim, avaliando a relevância daqueles dados, daqueles informantes e daquele campo propriamente dito. Assim, para Glaser e Strauss (1967), Burrell e Morgan (1979), Benson e Scroggins (2011), há de se considerar o processo indutivo segundo premissas de *Ground Theory*, seguindo o modelo da Figura 13, como exercício para formulação de teoria substantiva, a partir de evidências objetivas e padrões realistas, deterministas e nomotéticos.



Figura 13: Processo indutivo, teoria substantiva

Fonte: elaborada pelo autor.

De um lado, a teoria substantiva busca referenciar e verificar a teoria a partir do resultado de sua aplicação em um campo específico, visando a evidências que sustentem ou neguem as hipóteses formuladas a partir de uma teoria prévia. De outro, o método de *Ground Theory* intenta contemplar diferentes perspectivas, grupos e realidades de maneira que as abstrações, alcançadas por um exercício de razoabilidade, permitam antecipar determinados desdobramentos, haja vista a identificação de um processo atinente e extensivo a diferentes contextos, que devem ser sistematicamente ampliados, verificados e validados. Logo, o

intento não é testar uma teoria (substantiva), mas, sim, permitir-lhe emergir (fundamentada / *grounded*).

Sendo assim, a representação da teoria através de *axial code (based-process)* dar-se-ia mais como uma espiral de avanços e retornos, na qual a teoria é enunciada temporariamente, definindo-se à medida que novos campos são contemplados, negando e confirmando pressupostos e hipóteses, de maneira a obter a saturação necessária para uma teoria formal. Portanto, o método interpretativo segue o modelo proposto por Burrell e Morgan (1979), no qual prevalecem o nominalismo, o voluntarismo e a ideografia, buscando-se verificar o sentido do processo sucessório em cada um dos diferentes agrupamentos de atores sociais da organização.

No intuito de atender às recomendações e assegurar os procedimentos indicados para uma proposta de *Ground Theory*, apresento, nos capítulos e seções seguintes, dados, catalogações, definições e descrições de eventos, situações e inferências que me permitiram formalizar o processo sucessório, tendo em conta a descrição obtida na narrativa e na percepção de atores sociais em diferentes posições e funções na IF e na IP. A decisão, conforme apresentarei adiante, deve-se à constatação de que a explicitação da consciência dos profissionais em função operacional se restringia a retratar a política para ocupação de novas posições.

Na primeira etapa, é possível a explicitação do processo sucessório através de modelos e esquemas de representação da política de RH, uma vez que as interações iniciais estavam condicionadas aos interlocutores em função operacional. Na segunda parte, quando ouvidos os profissionais em posições táticas a estratégicas, o texto segue uma linha descritiva da dinâmica no campo, sendo enriquecido pela identificação de condições intervenientes ou mediadoras do processo. Essa possibilidade de abstração a partir da descrição da visão de atores sociais em papéis simultâneos permite melhor compreender as estratégias pessoais e de cada grupo para agir em conformidade com a política formal, explícita, e aquelas estratégias definidas e delineadas pelas relações sociais.

Haja vista o intento deste exercício de identificação, descrição e apresentação da realidade a partir de inferências quanto ao sentido que os atores sociais lhe atribuem, fiz uso de modelos e de uma narrativa sobre a experiência no campo que atendessem à dinâmica de coleta, análise e deduções, tendo em conta a visão de grupos em diferentes posições e funções

organizacionais. Prevaleceu tal disposição da minha parte em todas as fases da pesquisa no campo.

O desafio e o risco, sempre presentes, conforme sublinham Glaser e Strauss (1967), estiveram em manter a narrativa da pesquisa. Era fundamental obter um alto grau de abstração, de maneira que a narrativa não se restringisse especificamente a um informante, a um grupo ou a uma das instituições, mas sim recuperasse o que o conjunto indica. Ademais, procurei manter um estado de atenção constante, a fim de não me ater ao eventual referencial teórico do qual partiram as minhas inquietações, hipóteses e proposições iniciais para a pesquisa. Busquei, desse modo, minimizar ao máximo o efeito do viés decorrente de escolhas feitas previamente.

As recomendações dos diferentes autores foram vividamente sentidas durante a experiência no campo, nas coletas e nas análises preliminares e subsequentes, conforme retratarei adiante. Por conseguinte, este texto decorre de diferentes versões de narrativas que foram sendo sistematizadas e organizadas até que eu alcançasse aquela que refletisse a visão mais próxima da dinâmica do campo e da pesquisa *per se*.

Um dos desafios que observei durante a pesquisa, o qual influenciou até mesmo as etapas já vencidas, foi a constatação imanente do viés que herdei da pragmática adotada em pesquisas que realizara anteriormente. Esse viés ficou refletido na forma e no estilo de descrição do campo (população, amostra, coleta e análise), seja pela influência positivista e funcionalista na formação da minha trajetória profissional, seja pela influência da forma de apresentação de argumentos utilizada em artigos que eu já submetera a periódicos. Logo, a versão presente de argumentação foi construída com a representação de esquemas que indicam uma sequência semelhante a um ciclo de retroalimentação (*cf.* Figura 14) para avanço à nova fase da pesquisa, recorrendo-se aos textos e aos novos significados ou categorias das falas de atores sociais anteriormente entrevistados. Tal medida revelou-se oportuna, constituindo a primeira parte das análises, das respectivas categorias e das definições obtidas daqueles em posições e funções operacionais. Todavia, por essa medida se provar ainda limitada em se tratando do desenvolvimento do texto e da fidelidade à prática experimentada, inseri um capítulo novo de referencial teórico (*cf.* Capítulo 5) antes da segunda parte das análises.

Alcançar forma e estilo condizentes com a proposta de *Ground Theory* foi um exercício de afastamento das formas atinentes aos modelos positivista, pós-positivista e

funcionalista, predominantemente objetivos e realistas – formas essas usuais para teorias substantivas, mas limitadas no âmbito da *Ground Theory*, de proposta interpretativo-construcionista (Glaser e Strauss, 1967; Strauss e Corbin, 1990; Chia, 2003; Charmaz, 2006). A primeira versão do capítulo de análises, que buscava manter a harmonia entre os capítulos, respeitando a impessoalidade com uma narrativa formal, impunha restrições à descrição da diligência reflexiva exigida pelo campo, que se constituía em um retorno insistente às definições prévias sob efeito das coletas seguintes, algo semelhante ao “Eterno Retorno” (Nietzsche, 2005).

Cada nova incursão no campo contava com uma nova concepção da minha parte sobre ele e seus interlocutores, pois considerações, percepções, sentimentos e observações obtidas em coletas anteriores pareciam ganhar novo significado à medida que evoluía a interlocução com diferentes atores sociais. Ainda que uma das interpretações da provocação de Nietzsche possa levar à imagem de uma maldição, o ir, o vir e o devir transformaram-se em uma vertente de novas ideias, concepções, ilações e possibilidades. Tão ampla era essa vertente que intuições e inferências que, decorrentes do processo de reflexão, extrapolaram o objetivo de estudo foram inseridas no capítulo de conclusões como oportunidades de pesquisas futuras.

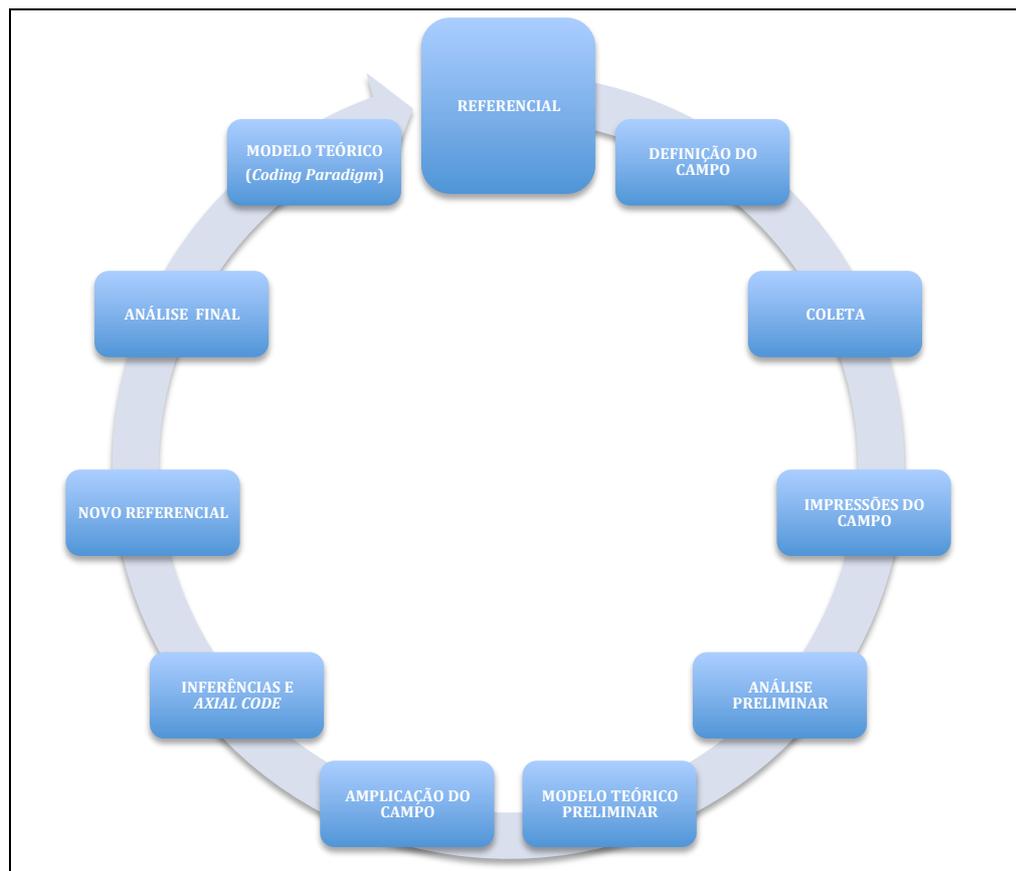


Figura 14: Ciclo de retroalimentação para definição do modelo teórico

Fonte: elaborada pelo autor.

4.1 INÍCIO DA ABORDAGEM AOS INFORMANTES

Em atendimento ao plano inicial de pesquisa, iniciei os contatos com os analistas e coordenadores da área de TI da instituição financeira (IF) para implementação da primeira etapa da fase inicial de pesquisa. Foram contatados, conforme quadro de plano de pesquisa e autorização do executivo de RH, 38 analistas e oito coordenadores, dos quais dez e cinco, respectivamente, aceitaram participar de imediato e contemplaram o primeiro ciclo de entrevistas.

Apresentei a cada um dos convidados o objetivo da pesquisa como sendo “identificar como ocorria o processo de ocupação de novas posições na instituição”, tal qual fora discutido e autorizado pela empregadora. A questão inicial sobre como se dava o processo de ocupação de novas posições na instituição possibilitou que os respectivos atores sociais apresentassem suas perspectivas, sem necessidade de intervenções do pesquisador, exceto quando siglas e expressões próprias da instituição eram citadas e careciam de

detalhamento. Em se tratando da identificação e caracterização dos atores sociais, adotei a seguinte combinação de dados, que indica a posição e função de cada ator social, mas garante o anonimato da instituição e dos respectivos interlocutores.



Figura 15: Identificação e caracterização preliminar da instituição e do ator social

Fonte: elaborada pelo autor.

4.2 ANÁLISE E CATEGORIZAÇÃO DO PRIMEIRO CICLO DE INTERLOCUÇÕES

As interlocuções iniciais foram processadas em quatro momentos, nesta ordem: (i) gravação da conversa, com consentimento do interlocutor – o que ocorreu na maioria das interações individuais; (ii) importação e catalogação das falas no aplicativo NVivo versão 9 (*cf.* descrito na p. 85); (iii) revisitação e transcrição da gravação por meio de funcionalidades do próprio *software* (*cf.* Figura 17); e (iv) realização de uma nova leitura, dando início à categorização por meio da criação dos ‘*nodes*’ ou categorias iniciais (posteriormente retomadas dadas as razões já discutidas nas páginas anteriores), conforme Figura 16.

Name	Sources	Refere...	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Objeto de estudo	1	4	22/02/2013 15:08	MAAF	23/02/2013 11:33	MAAF
Causas para a Sucessão	3	7	22/02/2013 16:17	MAAF	07/10/2014 16:07	MAAF
Processo Sucessório	3	3	22/02/2013 16:32	MAAF	18/12/2014 08:16	MAAF
1- Identificando Suce...	2	2	07/10/2014 16:10	MAAF	18/12/2014 16:46	MAAF
Conhecimento Acu...	4	6	07/10/2014 17:34	MAAF	18/12/2014 17:47	MAAF
Nível de Domínio...	8	15	12/12/2014 10:13	MAAF	18/12/2014 17:47	MAAF
Domínio da Com...	7	14	12/12/2014 10:14	MAAF	18/12/2014 16:46	MAAF
Critérios para Elegi...	1	1	10/11/2014 11:29	MAAF	18/12/2014 16:27	MAAF
Avaliação de Des...	2	2	12/12/2014 10:04	MAAF	18/12/2014 08:16	MAAF
Entrega	0	0	12/12/2014 08:54	MAAF	12/12/2014 08:55	MAAF
Comportamento	0	0	12/12/2014 08:55	MAAF	12/12/2014 10:05	MAAF
Complementares	1	1	12/12/2014 10:22	MAAF	15/12/2014 14:49	MAAF
2- Indicando	3	6	16/10/2014 11:17	MAAF	18/12/2014 08:22	MAAF
3- Selecionando	5	16	16/10/2014 11:25	MAAF	18/12/2014 08:16	MAAF
Governança Comitês	0	0	12/12/2014 10:01	MAAF	12/12/2014 10:20	MAAF
Mediadores	3	4	23/02/2013 11:37	MAAF	18/12/2014 09:39	MAAF
Metodologia	1	1	06/03/2013 10:57	MAAF	06/03/2013 10:57	MAAF
Entrevistados	27	91	07/10/2014 15:54	MAAF	23/12/2014 08:37	MAAF
Memos	27	91	07/10/2014 15:55	MAAF	18/12/2014 17:26	MAAF
Gerentes_IF_TI	1	1	06/10/2014 16:41	MAAF	06/10/2014 16:41	MAAF
Memos_DEB_Detecção_ID	1	1	06/10/2014 16:41	MAAF	06/10/2014 16:41	MAAF

Determinação

Summary Reference

Internals\Interviews\AD_IF_Supt_RH C1 - § 3 references coded [6.69% Coverage]

Reference 1 - 6.35% Coverage

Observamos que um profissional de alto performance ao ser promovido fica em performando na nova posição. Ao questionar o gestor a resposta é de que agora o recém promovido está em novo desafio. Algo como campeão da Série B está agora na Série A, onde o desafio é bem maior. Ainda não está jogando full, entre no próximo cargo sem tanta entrega. Não é que não era tão bom, continua com potencial, mas compete com pessoas que já vem entregando na posição há muito tempo, é um novato.

Reference 2 - 6.35% Coverage

Temos uma pirâmide, nem todos chegarão, mas precisamos de todos na organização. Não é expectativa de todos de crescerem. É necessário alinhar

NODES > Nodi > Proc > 1- Ic > Criti > Aval > Comportamento > Determinação

Figura 16: Tela NVivo: *nodes* e *memos*

Fonte: tela extraída do *software* NVivo (dados da pesquisa).

Desse ciclo de interlocuções e codificações emergiu principalmente o esboço inicial do processo sucessório na IF, retratando a política e os procedimentos formais da

instituição. A codificação quanto às ponderações dos atores sociais permitiram identificar, já nas primeiras interações com o primeiro grupo, as etapas do processo de sucessão na instituição, etapas essas que viriam a ser confirmadas nos níveis tático e estratégico, salvo em caso de especificidades para as posições em nível estratégico na IF e na IP.

O processo para legitimação e aprovação do profissional para a nova posição se constitui, em ambas as instituições, em várias etapas, as quais agrupam iniciativas pertinentes a momentos específicos, representados por ações formais e aplicadas a todo candidato a posição em nível superior. O primeiro critério indicado pelos atores sociais como condição para elegibilidade de um candidato a promoção é o resultado da avaliação de desempenho, seguido de entrevistas em que se explicitam aspectos associados à habilidade, agilidade e competência com que o profissional aborda determinadas situações ou atua nelas, aspectos esses referenciados nos *feedbacks* formais ou do cotidiano.

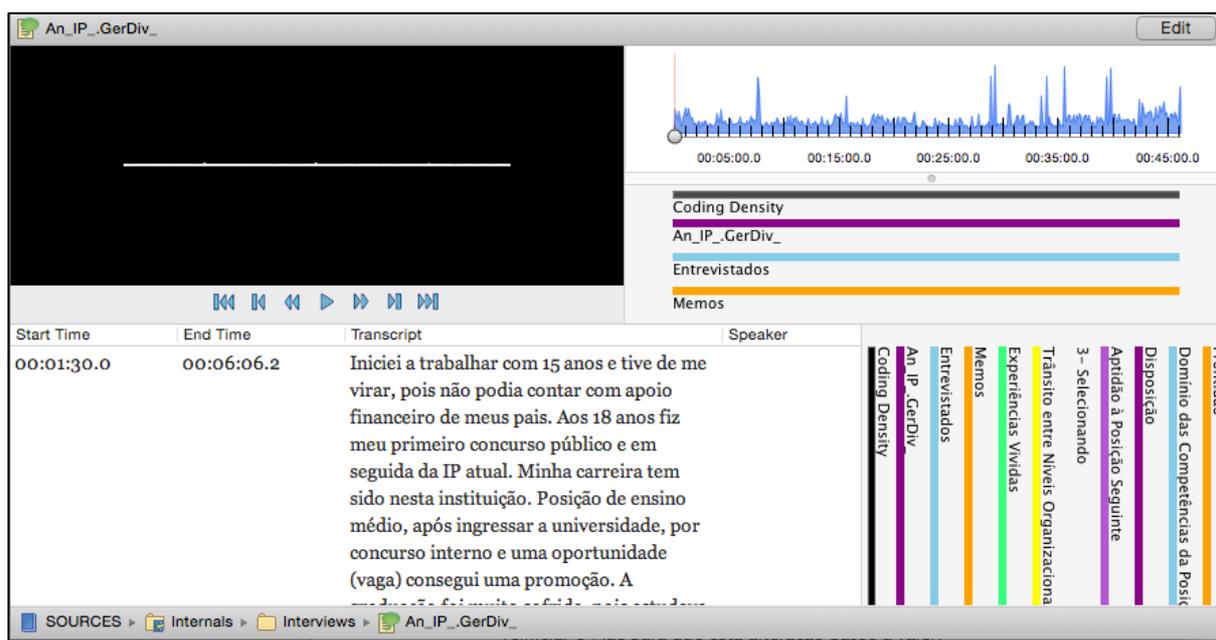


Figura 17: Codificação, gravação, transcrição e codificação no NVivo

Fonte: tela extraída do *software* NVivo (dados da pesquisa).

As 'habilidades, agilidades e competências' descritas pelos atores sociais são relatadas como resultado da disponibilidade e da qualidade das soluções oferecidas e entregues, as quais, por sua vez, influenciam, de maneira distinta, os dois eixos do instrumento de avaliação, explicados adiante. Tais descrições corroboram a associação entre

análise de potencial e desempenho passado, conforme observado na Seção 2.2 e apresentado na Figura 4 (Stadler, 2001; Bartlett e McLean, 2006; Rothwell, 2010) e na Figura 5 (Dutra, 2010b; Rothwell, 2010).

Em ambas as organizações, faz-se uso do modelo de avaliação por competências, divididas em dois eixos: um referente a aspectos tangíveis, mensuráveis objetivamente (*e.g.*, prazo e orçamento), e outro associado a aspectos comportamentais, mensurados subjetivamente (*e.g.*, atitude, comprometimento, relacionamento e influência no clima organizacional), conforme foi descrito por DM_IF_TTEST e ML_IP_TAT (*cf.* Figura 18). No que se pode denominar de eixo X, estão combinados os aspectos tangíveis no tocante à entrega, ou seja, atendimento à demanda, ao orçamento e ao prazo, além de consistência técnica e minimização de impactos que comprometam a entrega e o processamento das rotinas, programas e projetos. No que se pode chamar de eixo Y, estão combinados os aspectos intangíveis, ou seja, aqueles associados à percepção da imagem do profissional, considerando-se os diferentes interlocutores que são consultados no processo de avaliação da IF ou da IP e oferecem comentários sobre o avaliado (*feedback*), seja de 180° ou 360°²². Em posições ou funções formais de gestão, os comentários estão retratados na pesquisa de clima e nos instrumentos de avaliações cruzadas entre pares, superiores e subordinados.

Alcançar uma posição a qual denominam de destaque, diferenciada, nos quadrantes superiores, é, para analistas e ocupantes da primeira gestão, o requisito básico para aspiração a uma oportunidade de mudança por meio da elegibilidade ou aptidão para novas atribuições, principalmente as gerenciais ou aquelas com maior nível de desafio ou complexidade. O uso das expressões ‘diferenciado’, ‘de destaque’ e ‘quadrantes superiores’ está associado ao quadrante em que o profissional é alocado na avaliação formal conduzida em todos os níveis no primeiro trimestre de cada ano em consonância com os procedimentos institucionais da IF e da IP. O modelo de avaliação, conforme distribuição dos critérios dos denominados eixos X e Y, é plotado em uma matriz construída a partir das definições da Matriz 9 Box originalmente apresentada pela GE & McKinsey²³.

Cabe ressaltar que as denominações dos quadrantes e das faixas foram organizadas atendendo a dois objetivos: (i) garantir o anonimato das instituições; e (ii) representar ambos os modelos de avaliação dada a similaridade entre eles.

²² *Feedback 180°* quando se consideram pares e superiores; *360°* quando se contemplam subordinados, pares e superiores.

²³ Apresentada e descrita no referencial teórico página 44.

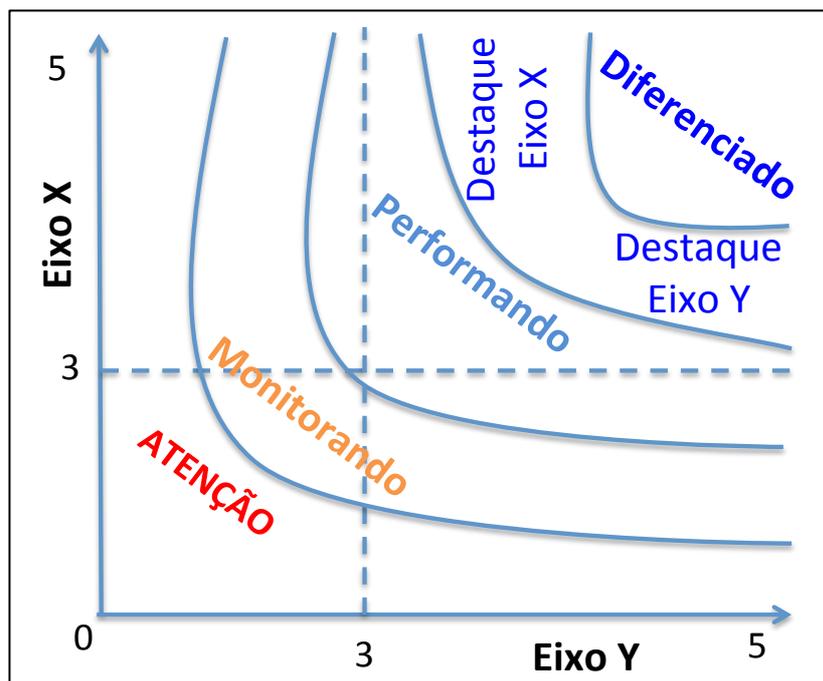


Figura 18: Representação do modelo de avaliação por competência na IF e na IP

Fonte: baseada nos modelos de avaliação da IF e da IP.

O processo de avaliação é descrito por 15 interlocutores da IF e quatro da IP como início do processo de legitimação para ocupação de novas posições, superiores e de maior complexidade. No Quadro 11, estão catalogadas as categorias, denominadas de ‘nodes’ no *software* NVivo, conforme associação a trechos das entrevistas e observações sinalizadas na transcrição das interações. A gravação das entrevistas foi transferida para o NVivo, sendo realizada uma primeira audição flutuante e dando-se início à transcrição a partir da segunda audição, que ocorreu diretamente na funcionalidade do *software* de maneira síncrona – acionando o áudio e digitando simultaneamente. As entrevistas sem gravação do áudio foram registradas com uso da funcionalidade ‘memo’ (cf. Figura 19), permitindo a elaboração da descrição a partir do consolidado de excertos das falas, assim como de anotações e reflexões do pesquisador durante o campo. Dentre os excertos selecionei aqueles que melhor representam o conjunto das informações coletadas. Mantive, no Quadro 11, a narrativa do ator social do modo mais fidedigno possível, com alterações referentes apenas a correções gramaticais ou neologismos específicos ao contexto do interlocutor. Tratarei das inferências e interpretações resultantes das interlocuções nos parágrafos subsequentes.

The screenshot displays the NVivo software interface for a project titled 'Processo Sucessório TESE NVivo'. The interface includes a menu bar (Home, Create, Data, Analyze, Query, Explore, Layout, View), a toolbar with various editing and analysis tools, and a central workspace. On the left, a navigation pane shows a hierarchical structure of sources, including 'Internals', 'Interviews', and 'ANOTAÇÕES' (Annotations). The main workspace is divided into a table of sources and a text editor.

Name	Nodes	Refere...	Created On	Created By	Modified On	Modified By
ENTREVISTA AN_IF_ANL_TI	3	6	10/11/2014 11:01	MAAF	24/11/2014 10:54	MAAF
ENTREVISTA BG_IF_ANL_TI	3	6	10/11/2014 11:02	MAAF	24/11/2014 11:09	MAAF
ENTREVISTA CE_IF_ANL_TI	3	6	10/11/2014 11:02	MAAF	24/11/2014 11:00	MAAF
ENTREVISTA CF_IF_ANL_TI	3	6	10/11/2014 11:02	MAAF	24/11/2014 11:21	MAAF
ENTREVISTA CS_IF_ANL_TI	3	6	10/11/2014 11:05	MAAF	24/11/2014 10:59	MAAF
ENTREVISTA DC_IF_ANL_TI	3	6	10/11/2014 11:04	MAAF	24/11/2014 11:01	MAAF
ENTREVISTA DO_IF_ANL_TI	3	6	10/11/2014 11:04	MAAF	24/11/2014 11:01	MAAF
ENTREVISTA EC_IF_TR_TI	3	6	10/11/2014 11:03	MAAF	24/11/2014 11:02	MAAF
ENTREVISTA FC_IF_ANL_TI	3	6	10/11/2014 11:04	MAAF	24/11/2014 11:03	MAAF
ENTREVISTA FL_IF_ANL_TI	3	6	10/11/2014 11:02	MAAF	24/11/2014 10:46	MAAF
ENTREVISTA GR_IF_ANL_TI	3	6	10/11/2014 11:04	MAAF	24/11/2014 11:04	MAAF
ENTREVISTA GS_IF_ANL_TI	3	6	10/11/2014 11:05	MAAF	24/11/2014 10:55	MAAF
ENTREVISTA HE_IF_ANL_TI	3	6	10/11/2014 11:05	MAAF	24/11/2014 11:00	MAAF
ENTREVISTA CC_IF_DIR_TI						

The text editor displays the following memo content:

DIRETORA: XX_YY_DIR_ZZ
 Estava na estrutura do XXX e veio para YYY quando da incorporação da área de tecnologia do banco no ZZZY.
 Observa que há questões de retenção de talentos, sendo que há também reatividade em alguns pontos quanto às ações de retenção, o que ocorre na YYY toda. Desafios na YYY há; assim como muitas oportunidades para melhorar as atividades por meio de jovens talentos. O que precisa é "identificar, desenvolver e reter. Mais do que algumas oportunidades é um banco de grandes oportunidades". Há uma preocupação maior na formação, depois são esquecidos. O objetivo não é de descobrir uma moscas brancas na YYY ou de ter privilégio por ser diferente.
 Explora-se pouco os talentos; fica muito na mão do gestor. Questiona se há instrumental adequado ou se fica mesmo na mão do gestor mesmo. A alocação nas atividades e nos projetos está concentrado no gestor. Têm-se, desse modo, algumas questões centrais: Qual o skill e as habilidades para a mudança que se deseja na YYY
 Há abertura para estas mudanças e para a preparação acelerada de jovens talentos?
 Um cuidado é o fast-track em áreas técnicas, formação técnica necessária, pois crescem com deficiências comportamentais.
 O ZZZ tem atratividade, profissionais querem vir para o banco. Os talentos devem ser apoiados por seus gestores ao assumirem desafios, posições. Fica a questão de como desafiar continuamente e respaldar. Quanto mais jovem e menor a posição mais próximos deve-se estar. Isto não tem ocorrido e o que atrai o jovem é o que ao final repele, ou seja, um grande banco, um banco muito grande. Basta se o contato e o trabalho desiguais, estão pela ATEC

Figura 19: Exemplo de 'memo' / anotações no NVivo

Fonte: tela extraída do software NVivo (dados da pesquisa).

Quadro 11: Categorias resultantes da interação inicial no campo da IF

CATEGORIAS	INSTITUIÇÕES CONSTITUINTES DO CAMPO					DESCRIÇÃO PRELIMINAR – ETAPA 1 DO CAMPO
	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA		INSTITUIÇÃO PÚBLICA	REFERENCIAL E AUTOR	EXCERTOS QUE MELHOR REPRESENTAM O SENTIDO PARA O GRUPO	
	ANALISTAS	COORDENADORES	OPERACIONAIS			
ENTREGA (X)	AN_IF_OPER		AL_IP_OPER	Lewis e Heckman (2006); Rothwell (2010)	“É fortemente avaliado o eixo comportamental; as entregas ajudam a ganhar mérito, aumento; mas o comportamental é que leva a crescimento, a ocupar uma função.”	Compreendida como a materialização da atividade recebida, conforme estabelecido no plano de metas do ano. À entrega em si está associado o prazo acordado, assim como o orçamento e garantias de disponibilidade das rotinas / sistemas em desenvolvimento, manutenção ou monitoramento.
	BG_IF_OPER	BA_IF_OPER	CL_IP_OPER			
	CE_IF_OPER	BR_IF_OPER	CS_IP_OPER			
	CF_IF_OPER	DC_IF_OPER	FM_IP_OPER			
	CL_OF_OPER	GB_IF_OPER	KG_IP_OPER			
	DP_IF_OPER	LL_IF_OPER	LP_IP_OPER			
	FC_IF_OPER		RA_IP_OPER			
	JM_IF_OPER		SN_IP_OPER			
COMPORTAMENTO (Y)	BG_IF_OPER		CL_IP_OPER	Lewis e Heckman (2006); Rothwell (2010)		Associado à percepção dos demais interlocutores quanto à maneira como o ator social executou suas atividades e relacionou-se durante o desenvolvimento das demandas. Incluem-se demandantes, pares, superiores e, em caso de posição de gestão, subordinados.
	CE_IF_OPER	BA_IF_OPER	FM_IP_OPER			
	CF_IF_OPER	BR_IF_OPER	KG_IP_OPER			
	CL_OF_OPER	DC_IF_OPER	LP_IP_OPER			
	FC_IF_OPER	GB_IF_OPER	RA_IP_OPER			
	JM_IF_OPER	LL_IF_OPER				
	S_IF_OPER					
	VQ_IF_OPER					
CONHECIMENTO	AN_IF_OPER	BA_IF_OPER	CL_IP_OPER	Glenn Rowe <i>et al.</i> (2005); Gardner (2002); Walker e Ferreira (2012)	“Conhecer as siglas (rotinas e sistemas) da área e de outras áreas é um atributo importante na TI. Sem isso, não há como se legitimar.”	Domínio dos procedimentos e linguagens de TI, obtido por formação prévia ou experiência em diferentes áreas ou atividades. O nível de conhecimento está associado à complexidade da atividade, medida pela importância da área demandante ou pelo número de horas envolvidas.
	CE_IF_OPER	BR_IF_OPER	FM_IP_OPER			
	DP_IF_OPER	DC_IF_OPER	KG_IP_OPER			
	FC_IF_OPER	GB_IF_OPER	RA_IP_OPER			
		LL_IF_OPER	SN_IP_OPER			

INSTITUIÇÕES CONSTITUINTES DO CAMPO						
CATEGORIAS	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA		INSTITUIÇÃO PÚBLICA	REFERENCIAL E AUTOR	EXCERTOS QUE MELHOR REPRESENTAM O SENTIDO PARA O GRUPO	DESCRIÇÃO PRELIMINAR – ETAPA 1 DO CAMPO
	ANALISTAS	COORDENADORES	OPERACIONAIS			
PRONTIDÃO NOVA POSIÇÃO	DP_IF_OPER FC_IF_OPER	BA_IF_OPER GB_IF_OPER LL_IF_OPER	CL_IP_OPER FM_IP_OPER RA_IP_OPER SN_IP_OPER	Dyck <i>et al.</i> (2002); Dutra (2007); Mulcahy (2010); Rothwell <i>et al.</i> (2005)	“[O candidato à nova posição] precisa se destacar, assumir uma frente de atividades em que outros analistas estejam envolvidos, demonstrando que está pronto para a liderança.”	Questão de conquistar a confiança do superior e assumir algumas das suas atividades, principalmente aquelas em que terá que orientar e ser a referência para os próprios pares.
DOMÍNIO POSIÇÃO ATUAL	AN_IF_OPER BG_IF_OPER CE_IF_OPER FC_IF_OPER	BA_IF_OPER BR_IF_OPER DC_IF_OPER GB_IF_OPER LL_IF_OPER	AL_IP_OPER CL_IP_OPER CS_IP_OPER FM_IP_OPER KG_IP_OPER LP_IP_OPER RA_IP_OPER SN_IP_OPER	Lombardo e Eichinger (2000); Rothwell <i>et al.</i> (2005); Rothwell (2010)	“[A candidata a sucessão] precisa ter apresentado resultados consistentes em vários dos desafios recebidos, demonstrando que já domina as atividades atuais e está pronta para outros desafios.”	Domínio das atividades atinentes à posição atual, comparativamente aos pares na mesma função ou responsabilidade.
COMITÊ DE AVALIAÇÃO	CE_IF_OPER CF_IF_OPER CL_OF_OPER FC_IF_OPER	BA_IF_OPER BR_IF_OPER DC_IF_OPER GB_IF_OPER LL_IF_OPER	AL_IP_OPER CL_IP_OPER FM_IP_OPER KG_IP_OPER SN_IP_OPER	Dalton e Kesner (1985); Ip e Jacobs (2006); Dutra (2010b); Dutra e Veloso (2013)	“As avaliações são feitas em comitê em que os gerentes indicam e apresentam para o superintendente quem estaria em que quadrante. Sei que, no caso da avaliação dos gerentes, são os superintendentes que [os] defendem com o diretor.”	A partir das avaliações do gerente, os resultados são discutidos e submetidos a comitês específicos, compostos por níveis imediato e mediato, nos quais se definem percentualmente, conforme parâmetros do desempenho geral, quantos poderão ser plotados em cada quadrante.

INSTITUIÇÕES CONSTITUINTES DO CAMPO						
CATEGORIAS	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA		INSTITUIÇÃO PÚBLICA	REFERENCIAL E AUTOR	EXCERTOS QUE MELHOR REPRESENTAM O SENTIDO PARA O GRUPO	DESCRIÇÃO PRELIMINAR – ETAPA 1 DO CAMPO
	ANALISTAS	COORDENADORES	OPERACIONAIS			
CONSENSO ENTRE AVALIADORES	CF_IF_OPER CL_OF_OPER FC_IF_OPER JM_IF_OPER	BA_IF_OPER BR_IF_OPER DC_IF_OPER GB_IF_OPER LL_IF_OPER	AL_IP_OPER RA_IP_OPER SN_IP_OPER	Jacobs (2005); Dutra (2010a); Giambatista, Glenn Rowe e Riaz (2005)	“Há uma discussão no comitê até que cheguem a consenso sobre os resultados e quem seria elegível a receber um prêmio, mérito ou mesmo promoção. É muita gente e um pequeno percentual que recebe reconhecimento além da PLR ²⁴ .”	Elaboração de um mapa de candidatos a potencial sucessão dado o conjunto de resultados (entrega e comportamento) no período.
POTENCIAL	BG_IF_OPER CE_IF_OPER CF_IF_OPER JM_IF_OPER VQ_IF_OPER	BA_IF_OPER BR_IF_OPER DC_IF_OPER GB_IF_OPER LL_IF_OPER	AL_IP_OPER RA_IP_OPER SN_IP_OPER	Boudreau e Ramstad (2005 ^a); Boudreau e Ramstad (2005b); Lewis e Heckman (2006); Jaques e Cason (1994)	“Atualmente [o candidato a sucessor] precisa entregar muito, mas o principal é ter uma boa avaliação quanto à contribuição para o clima. Ter certeza de que conseguirá dar conta da pressão que cresce a cada degrau, além de manter a pesquisa de clima bem alto.”	Predição quanto à capacidade do candidato a posição superior em lidar com os desafios sem comprometer a entrega e o clima da própria área e da divisão a que está subordinado.
AGILIDADE MENTAL	CE_IF_OPER CF_IF_OPER JM_IF_OPER	BR_IF_OPER DC_IF_OPER GB_IF_OPER	AL_IP_OPER CL_IP_OPER KG_IP_OPER RA_IP_OPER SN_IP_OPER	Pynes (2004); Jaques e Cason (1994); Lombardo e Eichinger (2000)	“Bom, uma das coisas que sei que é discutida no comitê da minha superintendência é a capacidade de entender como entregar e garantir a eficiência do banco e a disponibilidade dos serviços aos clientes.”	Compreensão da repercussão das entregas e ações para as metas dos níveis superiores, seja da gerência, da superintendência ou da diretoria.
AGILIDADE PARA MUDANÇAS	BG_IF_OPER CE_IF_OPER CF_IF_OPER	BA_IF_OPER BR_IF_OPER LL_IF_OPER	AL_IP_OPER CL_IP_OPER KG_IP_OPER RA_IP_OPER SN_IP_OPER	Lombardo e Eichinger (2000)	“Aqui [Vice-Presidência de TI] é tudo muito rápido, é preciso adaptar-se, aprender e lidar com novas demandas, conhecimentos e desafios a cada dia.”	Velocidade a que ocorre a familiarização com novas situações, demandas e necessidades de novos conhecimentos.

²⁴PLR: Participação nos LucRos.

INSTITUIÇÕES CONSTITUINTES DO CAMPO						
CATEGORIAS	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA		INSTITUIÇÃO PÚBLICA	REFERENCIAL E AUTOR	EXCERTOS QUE MELHOR REPRESENTAM O SENTIDO PARA O GRUPO	DESCRIÇÃO PRELIMINAR – ETAPA 1 DO CAMPO
	ANALISTAS	COORDENADORES	OPERACIONAIS			
AGILIDADE PARA PESSOAS	CE_IF_OPER JM_IF_OPER VQ_IF_OPER	BA_IF_OPER BR_IF_OPER DC_IF_OPER GB_IF_OPER LL_IF_OPER	AL_IP_OPER CL_IP_OPER KG_IP_OPER RA_IP_OPER SN_IP_OPER		“Cada vez ouço mais que [um candidato a sucessor] precisa trabalhar para o time, ter um bom resultado no ‘fale francamente’. O time tem que apoiá-lo; do contrário, o gerente não arriscará [nele].”	Boa articulação e interação com demais profissionais em diferentes áreas e níveis da organização.
AGILIDADE PARA RESULTADOS	BG_IF_OPER CL_OF_OPER CF_IF_OPER FC_IF_OPER JM_IF_OPER	BA_IF_OPER BR_IF_OPER DC_IF_OPER GB_IF_OPER LL_IF_OPER	AL_IP_OPER CL_IP_OPER RA_IP_OPER SN_IP_OPER	Pynes (2004); Jaques e Cason, (1994); Lombardo e Eichinger (2000)	“Aqui a regra é resultado, resultado e resultado. Só que não adianta querer entregar sozinho, não dá mais – tem que mobilizar o grupo para que a entrega seja diferenciada.”	Rapidez com que os profissionais buscam formas alternativas de garantir uma entrega superior.
ENTREVISTAS COM NÍVEL ESTRATÉGICO	AN_IF_OPER BG_IF_OPER CE_IF_OPER CF_IF_OPER CL_OF_OPER DP_IF_OPER FC_IF_OPER JM_IF_OPER VQ_IF_OPER	BA_IF_OPER BR_IF_OPER DC_IF_OPER GB_IF_OPER LL_IF_OPER	AL_IP_OPER CL_IP_OPER FM_IP_OPER KG_IP_OPER RA_IP_OPER SN_IP_OPER	Veloso <i>et al.</i> (2013)	“Quando fui aprovado no <i>assessment</i> para coordenador, meu superintendente me chamou para conversarmos sobre por quais superintendentes eu seria entrevistado – se os conhecia e se tinha bom relacionamento [com eles]. Disse-me que o diretor também queria conversar comigo antes, pois a decisão seria baseada no meu desempenho nas entrevistas.”	Interlocução com níveis tático e estratégico da instituição como critério final de deferimento ou indeferimento de promoção.
CARREIRA NATURAL	AN_IF_OPER CF_IF_OPER DP_IF_OPER JM_IF_OPER S_IF_OPER	BA_IF_OPER BR_IF_OPER LL_IF_OPER	AL_IP_OPER CS_IP_OPER FM_IP_OPER RA_IP_OPER	Giambatista, Glenn Rowe e Riaz (2005); Glenn Rowe <i>et al.</i> (2005);	“Existe um tempo para aprendizagem e conhecimento das exigências da função. Isso leva um tempo, e já é sabido quem está na frente da fila.”	Candidatos a posições superiores com uma história na instituição. Invariavelmente, o que está há mais tempo sobe e seu segundo avança para a posição vacante. A fila é um acordo tácito entre os profissionais, não formal na instituição.

INSTITUIÇÕES CONSTITUINTES DO CAMPO						
CATEGORIAS	INSTITUIÇÃO FINANCEIRA		INSTITUIÇÃO PÚBLICA	REFERENCIAL E AUTOR	EXCERTOS QUE MELHOR REPRESENTAM O SENTIDO PARA O GRUPO	DESCRIÇÃO PRELIMINAR – ETAPA 1 DO CAMPO
	ANALISTAS	COORDENADORES	OPERACIONAIS			
TALENTOS	BG_IF_OPER CE_IF_OPER CF_IF_OPER JM_IF_OPER VQ_IF_OPER	BA_IF_OPER BR_IF_OPER DC_IF_OPER GB_IF_OPER LL_IF_OPER	RA_IP_OPER SN_IP-OPER	Gosling e Mintzberg (2003); Groves (2007); Boudreau e Ramstad (2005a; Boudreau e Ramstad (2005b); Lewis e Heckman (2006)	“Existem os que estão há muito tempo na organização, apenas esperando sua vez. Mas há também o pessoal que está em programas especiais. Antes eram somente os <i>trainees</i> , agora há o <i>pool</i> [de talentos].”	Profissionais inseridos em programas formais para potencial successor, reconhecidos como os ‘talentos’ pelos demais, pelo RH e pelos próprios membros do grupo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Retomando as observações de Glaser e Strauss (1967) e de Strauss e Corbin (1990; 2008) e consonante a exortação de Charmaz (2006), a lógica quanto à definição de categorias à luz da questão inicial de pesquisa é o ponto de partida para a categorização dos dados que darão sustentação ao processo de *Ground Theory*. A categoria emerge da aplicação das técnicas de comparação dos dados analisados e da inferência do pesquisador. Nesse sentido, as categorias devem ser suficientes para representação da realidade social pesquisada em uma sequência lógica de etapas – com início, meio e fim (*cf.* Figura 20) – que constituirão o processo sucessório, dados o contexto e as condicionantes intervenientes no fenômeno processo sucessório. Para tanto, organizei as categorias inicialmente identificadas na tentativa de estabelecer a sequência com que ocorrem na fala e na percepção dos atores sociais até então ouvidos.

Notadamente, poucas considerações foram feitas pelos ocupantes de posições operacionais quanto a condições, situações ou circunstâncias que o levavam a ocupação de posições superiores, principalmente quanto àquelas que contrariavam a racionalidade da sequência de legitimidade pela posição ocupada na fila de espera de promoções – nesse caso, o tempo de permanência na área e na posição, combinado com resultados considerados acima da média (performando). A descrição partia invariavelmente do que os entrevistados expressavam como a política de promoção da instituição.



Figura 20: Representação inicial do processo sucessório

Fonte: elaborada pelo autor.

Desse modo, as categorias e subcategorias começaram naturalmente a ser dispostas e elaboradas de maneira que eu as pudesse analisar como um processo com etapas sequenciais, atentando-me à condição de que fossem mutuamente exclusivas e conjuntamente exaustivas. Embora aparentemente tenha ocorrido saturação no esboço de um processo inicial com a narrativa do primeiro grupo de entrevistados, uma releitura das interações propiciou a constatação de similaridades na descrição que três dos coordenadores recém-promovidos e

dois dos analistas da IP forneceram quanto às atribuições recebidas imediatamente após terem sido identificados como potenciais sucessores. Enquanto um grupo dos atores sociais narrava que o atendimento das metas de desempenho contratadas era a forma de conquistar uma avaliação nos quadrantes superiores, alguns dos recém-promovidos na IF e dos potenciais sucessores na IP mencionavam atividades realizadas que transcendiam as responsabilidades e metas contratadas no respectivo cargo.

Uma vez que BA_IF_OPER, GB_IF_OPER e LL_IF_OPER (*cf.* Figura 15) informaram terem sido promovidos há menos de seis meses, questionei-os, durante a interlocução, sobre como estavam lidando com a nova condição de gestores, tendo de apresentar resultados também através da equipe e não mais por si próprios. Já a RA_IP_OPER e a SN_IP_OPER (ambos profissionais sem subordinados, considerados como potenciais sucessores) indaguei quais foram as novas atribuições recebidas e como se dava a participação em reuniões com o novo superior imediato e o mediato. A resposta dos cinco foi que houve pouca mudança nas novas atribuições, pois já vinham atuando como líderes de frente de projetos (IF) ou encarregados (IP) e já tinham que gerenciar resultados que dependiam da organização do trabalho dos demais pares. Observaram ainda que, à época, não tinham em suas funções a responsabilidade por avaliar o desempenho dos pares ou por realizar outras atividades formais de um cargo de gestor, mas tinham a incumbência de direcionar atividades e apresentar relatórios do andamento dos projetos em reuniões com o superior, acompanhando-o ou recebendo responsabilidade por conduzir parte das apresentações. Eventualmente, também eram levados pelo superior a reuniões com diretores.

A narrativa de analistas e coordenadores revelou forte associação com a política de avaliação e promoção da instituição, mas reduzida exploração ou reconhecimento de aspectos não explícitos ou não descritos na política da instituição. Tais aspectos, se mais bem explorados, explicariam, por exemplo, por que dois profissionais da IF e um da IP romperam com a dinâmica da ‘fila’, que caracterizava o fluxo natural da carreira na área, antecipando a ocupação da cadeira ou sequência de gestão antes de outros que estavam há mais tempo na área e na função.

Quanto aos demais atores sociais, alguns me informaram estar entre os mais antigos dentre os profissionais da área e, portanto (seguindo a tradição da instituição), à frente da ‘fila’. Contudo, quando os questionei sobre as razões para alguns terem ‘furado a fila’, atribuíram ocorrências desse tipo à relação de amizade dos recém-chegados e à proximidade

deles com o corpo gerencial ou, ainda, a alguma excepcionalidade, como experiência marcante em algum evento com a alta gerência (*i.e.*, superintendência e diretoria).

WA_IF_OPER – “A sigla por que estou responsável entrou para a lista de prioridades, pois será adotada pela outra unidade [área de TI da empresa adquirida há um ano pela IF], para padronizar os procedimentos. Fui indicado como responsável pela migração e uniformização e terei que apresentá-las para o comitê de integração. Hoje, em caso de qualquer dúvida sobre esses processos na área, vêm falar comigo; já passei por todas as rotinas.”

S_IF_OPER – “A ‘frente’ de que eu fazia parte saiu de prioridade e será descontinuada. Isso comprometerá minha avaliação [... silêncio]. Não terei como entregar as metas [...], não é culpa minha [...], [é] uma decisão da área. Meu coordenador disse que irá me defender para ficar como performando, mas não tenho qualquer pretensão para este ano. Para o próximo já disse que quero um projeto importante...”

CL_IP_OPER – “Estou há muito tempo na área, antes mesmo de o novo gerente chegar. Acho que não simpatizou comigo, não interage; e eu não participo de reuniões, apenas recebo o que devo fazer. Recentemente me disponibilizou para um projeto institucional, alocado integralmente. Desde então, parece que estou sem gerente, não sei quem vai me avaliar. O responsável pelo projeto nem é da minha área, não é de TI. Quem irá me avaliar? O meu gerente parece que nem sabe quem sou, diferentemente daqueles que ele trouxe ou que aceitaram ficar saindo para almoçar, falando de futebol, saindo para *happy hour*... Isso não é para mim...”

LP_IP_OPER – “Estou em unidade fora da unidade central. Trabalho com um colega, meu superior e o gerente dele na central. Tenho independência, combino com meu colega a rotina, e ninguém interfere. Já estou na função há bastante tempo, é bem técnica [analista]. Precisa[-se] conhecer a legislação profundamente para emitir os pareceres, antecipando problemas. Mas, no dia a dia, [a solicitação de parecer] acaba vindo já com obra iniciada e é trabalhoso ter de justificar o que deveria ter sido considerado antes. Meu gestor nunca vem até a unidade. Uma vez por mês o vejo na reunião da gerência. Eu já deveria ter sido promovido, mas ele foi colocado na função quando ficou em aberto. Faço a minha parte e não vou sacrificar minha vida pessoal sem uma promoção que valha a pena. Depois das 17h30 é minha vida. Houve um dia em que o gestor [imediato] me ligou às 20 h, pois tinha que finalizar um relatório para o gerente [mediato]. Respondi que estava fora do escritório e só podia dar mais detalhes no dia seguinte. [O gestor] tem que saber que não ganho para ficar trabalhando depois do horário. [...] Estou aguardando minha vez.”

Nota-se que a exposição, a avaliação e as oportunidades parecem estar associadas aos projetos ou frentes de projetos em que os profissionais são alocados, ao seu tempo na área e ao seu domínio das atividades atuais. A gestão de um projeto ou fase de um projeto²⁵ se daria por sorte ou por indicação do superior. Quanto melhor a percepção dos altos executivos, maiores as chances de o profissional estar em um projeto ou frente importante, estratégica, ou passível de algum tipo de movimentação que dê sequência à ordem, por exemplo saída do superior (*e.g.*, aposentadoria, transferência para outra área ou promoção). Apesar de esse profissional atuar em atividades operacionais, qualquer exposição que a atividade gere no

²⁵Frentes de projetos considerados de destaque.

nível estratégico atribui à atividade o caráter de estratégica, sem relação direta com a agregação de valor ou o nível de complexidade próprio da atividade que lhe fora atribuída.

Diante dessas observações, cogitei, diferentemente do plano inicial de pesquisa, interagir com o executivo de pelo menos um dos analistas recém-promovidos a coordenação a fim de verificar a sua perspectiva em relação às ponderações sobre quão fortuitas, oportunas ou planejadas seriam as alocações dos subordinados em projetos, frentes e atividades. Procedi, nesse sentido, a um contato com MS_IF_TAT, superintendente de GB_IF_OPER. Note-se que, não obstante BA_IF_OPER, GB_IF_OPER e LL_IF_OPER não tenham eventual disposição para assumir atividades da posição superior antes de efetivados no cargo, parecia ser uma iniciativa evidente a atribuição de ações complementares àqueles considerados no processo sucessório. Essa iniciativa parecia escapar à visão e à pragmática daqueles recém-empossados na coordenação ao considerarem que a promoção precede a atribuição de responsabilidade.

Ao ser consultado sobre como se dera o reconhecimento de GB como candidato e o seu processo de elegibilidade para coordenação, MS fez considerações relativas ao momento da instituição e à relevância da área de TI para a sua estratégia. Ressaltou a importância de maiores índices de acerto na seleção e escolha daqueles que virão a ocupar posições de gestão. Assim explica:

MS_IF_TAT – “Tenho adotado a tática de conversar com os meus gerentes e pedir-lhes que verifiquem se de verdade o analista está pronto para o desafio de gestão. Por exemplo, na reunião do nosso comitê, GB_IF_OPER era um analista sênior que, pelo segundo ano, era destaque na área. O gerente disse que estava pronto para a coordenação. Combinei que GB iria trabalhar direto com ele [o gerente], sem coordenador. GB respondeu melhor do que o esperado. No início, parecia confuso, mas o gerente acompanhou de perto e conversei com ele [GB] umas duas vezes para saber como estava se sentindo. Deu tudo certo, mandei para *assessment* [avaliação de prontidão para coordenação], e foi muito bem nas entrevistas. Em pouco tempo como coordenador, já começa a se destacar.”

Seguindo o mesmo propósito, agendei duas novas interações com executivos em posições táticas na IP: Ni_IP_TAT e Ma_IP_TAT. Ambos discutiram sobre a indicação de seus potenciais candidatos para uma experiência como encarregados na própria equipe. Observaram que tal atribuição proporciona aos profissionais em posições operacionais a oportunidade de ter a experiência de gerir pessoas e atividades, a fim de lograr sucesso em suas novas funções. Além disso, essa atribuição ofereceu a Ni e a Ma a possibilidade de avaliarem o quanto já estavam ou não preparados para um cargo inicial de gerente, seja no departamento ou na superintendência.

Ni_IP_TAT – “Tenho sob minha gestão uma equipe de aproximadamente 150 profissionais, sendo que cinco são gerentes. Além desses cinco, há outros cinco analistas que reportam diretamente [a Ni]. Quando os gerentes da minha equipe discutem que veem alguém com potencial para a gestão, já digo para eles oferecerem a função de encarregado. Tem de querer muito ser gerente para aceitar ser encarregado. Foi assim comigo e com os gerentes que promovi. Você fica responsável pelo trabalho de uma equipe, seus pares, no mesmo cargo – alguns até com salários maiores do que o seu, pois já estão na empresa há muitos anos. Demitir aqui é difícil, muito trabalhoso; o sindicato é muito forte. Daí, há gente que vai ficar fazendo a mesma coisa 30, 40 anos, até [se] aposentar. Se quer ser gerente, tem de saber lidar com isso. É melhor já treinar enquanto encarregado do que ser promovido e depois ter de voltar para a equipe na mesma função [anterior]. É muito desgastante não dar conta e ter de aceitar outro da equipe para assumir como seu chefe. Uns já dizem que não querem, preferem esperar até que surja uma vaga direto de gerente. Está cada vez mais difícil [chegar a gerência] sem ser encarregado. Agora, tenho vários encarregados que vão se aposentar encarregados. Ninguém disse que, se aceitar ser encarregado, vai ser promovido. Tem que dar resultado.”

A confrontação das percepções de GB_IF_OPER, WA_IF_OPER e S_IF_OPER com as de MS_IF_TAT, Ni_IP_OPER e Ma_IP_TAT demonstrou que a minha leitura dos dados coletados na primeira interação com o campo (*cf.* Quadro 11) estava diretamente associada ao referencial teórico que eu tinha construído previamente. Essa conclusão ensejou uma retomada imediata aos dados primários coletados nas entrevistas e um afastamento das teorias consultadas até então. Para tanto, duas atitudes deveriam condicionar a continuidade da pesquisa e a minha interação com o campo. A primeira consistia em não voltar ao referencial teórico até que todas as coletas e análises tivessem sido esgotadas, no intuito de evitar ao máximo ‘olhar para os dados’ à luz do referencial teórico precedente.

Não obstante, vale observar que a definição do marco teórico, prévio ao campo, trouxe contribuições, uma vez que questões comuns e já exploradas na construção das teorias sobre sucessão puderam ser facilmente identificadas à medida que o trabalho de campo evoluía. Isso abriu espaço para a busca por questões de maior relevância que extrapolassem o que se tornara de domínio público (*ordinary knowledge*), segundo Strauss e Corbin (1990). Já a segunda atitude ensinava que eu – em vez de aguardar o término das entrevistas com analistas e coordenadores que foram se confirmando no período para só depois avançar para os cargos superiores – desse prosseguimento à pesquisa mediante agendamento com gerentes e superintendentes da IF e com profissionais do nível tático da IP, concomitantemente à minha participação na condição de pesquisador em reuniões com potenciais sucessores ou comitês de sucessão.

A adoção de tal postura no avanço e abordagem ao campo, ajustando o que fora planejado, acabou por desvelar outros aspectos que passaram a ser investigados e seriam ratificados nas interações seguintes à medida que foram ampliadas as interlocuções. No

retorno aos dados inicialmente coletados, constatei que, das primeiras entrevistas, aquelas realizadas junto a quatro analistas e dois dos coordenadores da IF e junto a dois analistas da IP apontavam o atendimento aos critérios de prazo e clima como condição para reconhecimento do profissional como candidato a promoção. No entanto, esses entrevistados ressaltaram que alguns profissionais passaram a receber atenção distinta, o que parece dar ensejo ao reconhecimento de duas categorias de sucessores – os de carreira natural e os ditos “talentos ou potenciais sucessores”.

A quarta releitura e revisão das anotações levavam a acreditar que aquele segmento do campo (*i.e.*, aquele da visão do nível operacional na IF na IP) já havia saturado, pois as informações dos últimos entrevistados não ampliavam a estrutura do processo nem traziam novas categorias; apenas confirmavam aquelas anotadas e já evidenciadas. Entretanto, apesar da sensação de saturação daquela fração da amostra, decidi por reunir um número maior de analistas em grupos focais, principalmente em razão da minha condição de neófito no método de *Ground Theory*. Então, dei continuidade com a intenção de garantir que eu, o pesquisador, não estaria abandonando aquela parte do campo apenas por motivação pessoal subjacente ao meu interesse por possíveis aprofundamentos nos níveis superiores das instituições.

Para tanto, reuni apenas analistas na condição de *trainees* ou integrantes do *pool* de talentos na IF e de potenciais sucessores na IP a fim de confrontar as diferenças entre as visões de sucessão desse grupo. A interação com o grupo seguiria a proposta de uma provocação inicial, permitindo que os interlocutores tecessem considerações a partir da questão: “Como é o processo e o que é considerado para ocupação de novas posições nesta instituição?” Em acordo com o responsável da área de recursos humanos para acompanhamento da pesquisa na IF, foram indicadas duas alternativas de data e horário para um grupo de 24 analistas, composto pelas funções de júnior, pleno e sênior. Houve 22 analistas que indicaram disposição, dos quais 19 compareceram. Eles foram divididos conforme critério de disponibilidade pessoal, como mostra o Quadro 12. O grupo focal 1, com 11 participantes, teve duração de 100 minutos, e o grupo focal 2, com oito participantes, teve duração de 90 minutos.

Quadro 12: Grupo focal de analistas da IF

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	
PARTICIPANTES GRUPO FOCAL	
ANALISTAS GRUPO 1	ANALISTAS GRUPO 2
CS_IF_OPER; DC_IF_OPER; DO_IF_OPER; FC_IF_OPER; GFL_IF_OPER R_IF_OPER; GR_IF_OPER; GS_IF_OPER; HF_IF_OPER; JF_IF_OPER; JP_IF_OPER;	JPR_IF_OPER; JS_IF_OPER; MV_IF_OPER; SG_IF_OPER; TI_IF_OPER; TS_IF_OPER; VB_IF_OPER; WA_IF_OPER

Fonte: elaborado pelo autor.

Na IP, fui convidado a participar de uma reunião de encerramento de curso de pós-graduação oferecido a um grupo de potenciais sucessores. A cerimônia de encerramento foi conduzida pelo principal executivo de RH, pelo gerente e pela consultora interna e, ao cabo dela, fui autorizado a continuar com o grupo por até uma hora sem a presença dos representantes de RH.

Após serem provocados pela questão inicial, os grupos passaram a discutir o tema. Não houve necessidade de mediação, exceto em oportunidades específicas em que a discussão, influenciada por alguma consideração mais acalorada, divergia para conjecturas quanto a remuneração, justiça dos critérios e outros temas que não estavam associados ao objeto de pesquisa ou que estavam fora do espaço de ação dos participantes no encontro (*e.g.*, os critérios da avaliação ou da política de promoção).

Apesar de não haver alteração no fluxo do processo ou nas categorias em si até então observados, houve a possibilidade de detalhar um conjunto de atitudes, naquele momento denominadas de comportamentos, que representariam os aspectos subjetivos do eixo Y, não explicitado, nas interações individuais. O resultado da discussão entre os dois grupos revelou consenso quanto ao primeiro critério de elegibilidade, qual seja, avaliação de desempenho com resultado acima de performando, conforme mostrado na Figura 18. Foi possível ampliar a definição do que seria levado em conta nos eixos X e Y: no eixo X, contempla-se não só atender aos indicadores de prazo, orçamento e qualidade, mas o quanto as entregas têm uma contribuição ampliada e com maior longevidade para a instituição ou para as áreas clientes demandantes; no eixo Y, consideram-se o bom relacionamento e as contribuições para o clima como estando em segundo plano, desde que os profissionais apresentem um comportamento recorrente de determinação e disposição. De forma esquemática, pode-se representar a avaliação de desempenho da seguinte maneira:

- Avaliação de Desempenho
 - Entrega (X)
 - Meta: prazo, orçamento, qualidade
- Grau de contribuição futura das soluções
 - Comportamentos (Y)
 - Determinação
 - Disposição

As subcategorias de ambos os eixos foram definidas conforme disposto no Quadro 13.

Quadro 13: Categorias ampliadas com o grupo focal de analistas

NOVAS CATEGORIAS	EXCERTOS DE FALA COLETADOS	DESCRIÇÃO COMPLEMENTAR
DETERMINAÇÃO	Uma vez estabelecido, um objetivo deve ser perseguido, superando-se obstáculos e não se satisfazendo com uma entrega inferior. Estabelece-se uma meta e trabalha-se para conquistá-la. Não se desanima.	Atitude de busca constante por superação, força de vontade, almejando um resultado que não só atenda, mas também supere as expectativas iniciais.
DISPOSIÇÃO	[O candidato a sucessor] tem que acreditar, mostrar que está disponível para novos desafios; mesmo quando parece que ‘a cesta’ está cheia, dá um jeito, dá um passo à frente, mostra para o time que [...] acredita, não desanima, esforça-se para ajudar no que precisar ainda ser feito. Demonstra espírito de cooperação.	Atitude de audácia diante de novas demandas ou desafios, respondendo ao chamado e assumindo nova responsabilidade.
GRAU DE AGREGAÇÃO DE VALOR	Às vezes, o que nos é solicitado não parece ser o melhor para a área atendida. Nesse momento, precisamos oferecer aquilo de que [as áreas] precisam, contribuindo para o resultado final, não se restringindo a entregar o que foi pedido. Nós sabemos o que pode ser oferecido em TI.	Análise do propósito da demanda, de maneira a entregar uma solução de maior longevidade e agregação de valor à instituição.

Fonte: elaborado pelo autor.

O mapeamento resultante do primeiro ciclo de interlocuções teve como representação a figura extraída do *software* Mindjet Mind Manager, utilizado para organização das categorias e suas relações (*cf.* Figura 21).

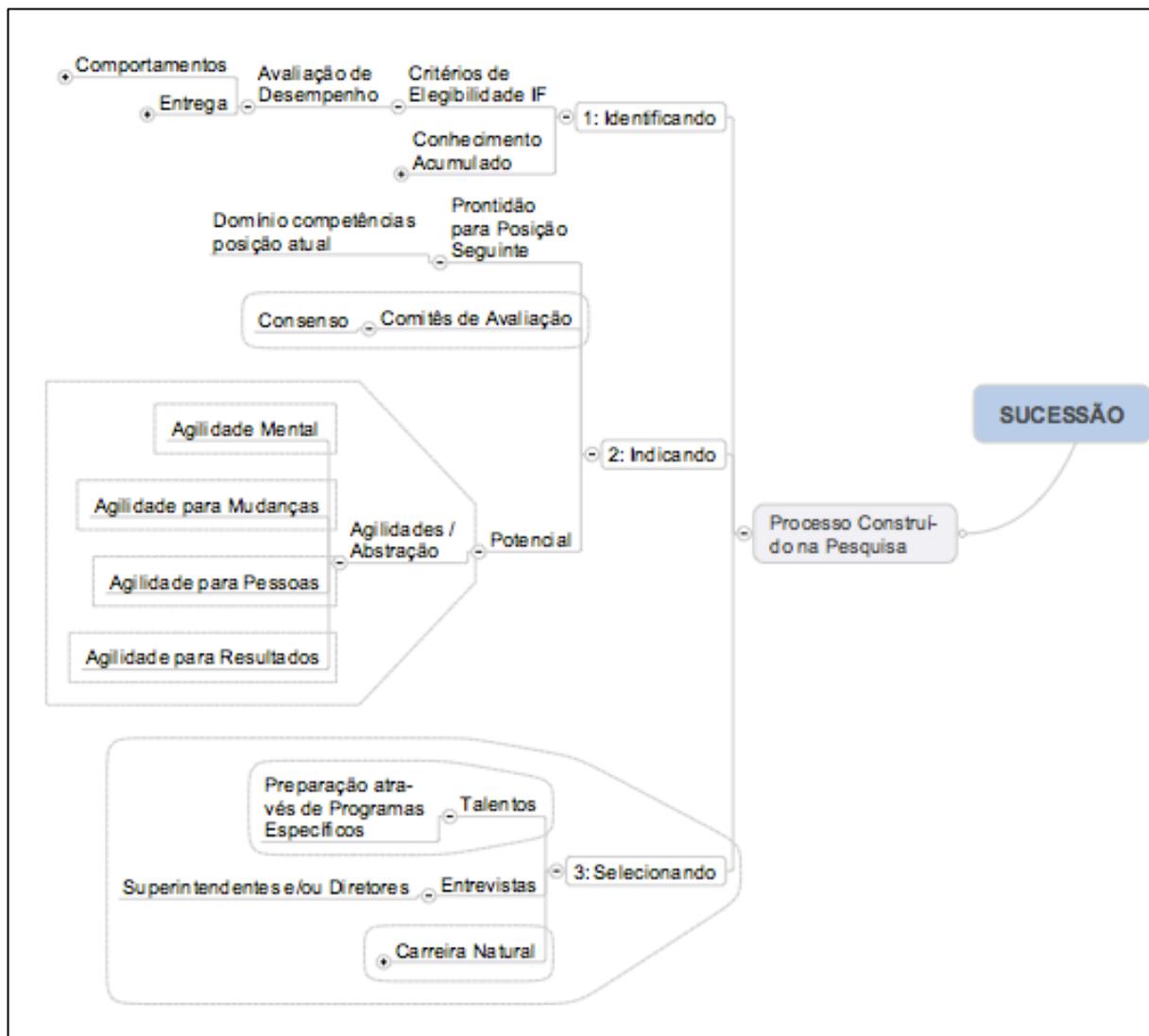


Figura 21: Representação inicial do processo sucessório – versão 2

Fonte: elaborada pelo autor.

A releitura das interações individuais com analistas e daquelas do grupo focal, em conjunto com as interações com os superintendentes MS e Ni, apontou-me a necessidade de atenção a expressões do cotidiano das instituições que, para o grupo de analistas, representam um significado próprio (*e.g.*, líder de frente de projeto, profissionais diferenciados ou de destaque), mas que carecem de ter esse sentido validado pela definição ou significado atribuído por aqueles que avaliam e designam determinada condição aos analistas e coordenadores.

4.3 ANÁLISE E CATEGORIZAÇÃO DO SEGUNDO CICLO DE INTERLOCUÇÕES

Ao iniciar o segundo ciclo de entrevistas, emergiram na narrativa de gerentes e superintendentes da IF e da IP relatos de que havia (i) profissionais no primeiro nível de gestão na condição de potenciais sucessores a média gerência que se reportavam diretamente aos superintendentes e (ii) gerentes que se reportavam aos diretores²⁶, consonante a fala de MS_IF_TAT e conforme ratificado por FD_IF_TTEST, TF_IF_TTEST, Dc_IP_TAT e Ma_IP_TAT. Ademais, os participantes acrescentaram que os gerentes vinham atribuindo a alguns daqueles em posição de baixa gerência a responsabilidade pela apresentação do andamento de alguns projetos, dos orçamentos, das prioridades e do *status* de projetos em reuniões antes exclusivas ao corpo de média e alta gerência. Semelhantes notas foram registradas sobre convite recebido por alguns gerentes mais seniores para acompanhar seus superintendentes em reuniões de diretoria ou substituí-los em reuniões com superintendentes e diretores em razão de férias ou outros compromissos concorrentes.

Durante a interação com executivos de RH da IF, responsáveis pelas ações e política de gestão de pessoas da vice-presidência, investigou-se a prática de expor candidatos a sucessão a atividades e eventos característicos do cargo (nível) acima. DG_IF_TAT foi categórico ao afirmar que tal iniciativa não poderia ser adotada, pois teria implicações trabalhistas e sindicais – do que se pode depreender que essa era, aparentemente, uma iniciativa de alguns gestores, em diferentes níveis, sem a anuência ou incentivo dos respectivos consultores internos. Com percepção similar, PH_IF_EST, responsável pelo time da América Latina, observou que essa iniciativa não é institucional, mas parece ser adotada principalmente por executivos que estão eles próprios em uma trajetória acelerada e que parecem considerar que agilizar a preparação da equipe é garantir sua própria condição no mapa sucessório. Semelhante consideração foi ratificada por ML_IP_TAT, responsável pelos programas de potenciais sucessores, ao relatar que é usual na instituição a função de encarregado, a qual não necessariamente viabiliza alteração de cargo ou remuneração. Contudo, implica preocupação quanto a questionamentos e exigências de equidade de função (e, portanto, de remuneração) em questões trabalhistas ou de acionamento do sindicato. Seja na IF ou na IP, os executivos de RH observam que o questionamento não é usual, certamente em razão do reconhecimento de um acordo tácito sobre uma condição para candidatura à

²⁶ O natural é os supervisores se reportarem aos gerentes, estes aos superintendentes, que, por sua vez, reportam-se aos diretores.

gestão formal (ser alçado ao cargo de supervisor), quer como coordenador na IF, quer como gerente de um setor da IP.

Diante de tais considerações e do apontamento de PH_IF_EST, Ni_IP_TAT e Ma_IP_TAT de que possivelmente existe uma visão diferenciada entre potenciais sucessores quanto aos subordinados, visão essa sem respaldo da política seguida pelo corpo gerencial, procedi a uma nova interação com o superintendente de RH. Essa interação permitiu-me perceber uma dinâmica em transformação. AN_IF_EST, na posição de executivo de RH, observa que há executivos que têm uma perspicácia e uma acuidade de leitura que os facultam a apostar mais acertadamente nos potenciais sucessores. Não há uma regra, algo lógico que se possa explicitar para que todos possam seguir; o que há são atribuições de crescente complexidade, inclusive designação de atividades sob responsabilidade dos níveis superiores.

AN_IF_EST – “Quanto ao potencial, é uma pergunta difícil, pois é como o Santo Graal – [tem] muita intangibilidade. Depende muito do olho de quem identifica. Alguns têm um faro apurado: olham para um jovem, apostam e identificam que será um diretor. Como e o que viram que possibilita essa identificação? A decisão passa por uma questão [do tipo] ‘este profissional tem potencial para próximas posições’ – [...] nas posições mais baixas, na perspectiva de aonde poderá chegar; nas posições estratégicas, [na perspectiva] do quanto dá conta. A questão do potencial para posições futuras pode determinar declinar o mais bem preparado hoje em favor daquele segundo mais bem preparado hoje, porém mais apto ao que se busca para os próximos cinco anos. Para posição gerencial tática e tático-estratégica, há uma possibilidade de abertura de muitas vagas por aposentadoria, saída e impossibilidade de se continuar respondendo à posição. Desse modo, faz-se necessário um número maior de candidatos. Não temos candidatos potenciais em número suficiente para as posições táticas e tático-estratégicas futuras.”

Ma_IP_TAT – “Precisa haver discernimento quanto a que atividades atribuir à equipe – maior desafio a quem tem potencial e menor para os demais. Cada um tem um objetivo e disposições diferentes, desejos diferentes. Na equipe alocada na unidade central, meus subordinados são gerentes de divisão e abaixo deles [estão os] encarregados. Já nos municípios, o responsável, o gerente de divisão, divide a equipe por gerências de setor. Em alguns casos, o gerente é o cargo mais alto em um distrito ou cidade pequena – é quem tem de resolver com prefeito, vereadores etc.

Por sua vez, KG_IP_OPER considera que a indicação para a posição gerencial exige disposição para aceitar maiores responsabilidades, inclusive de gestão antes de uma promoção.

KG_IP_OPER – “Meu gerente me consultou para ser encarregada na área, no lugar do encarregado que se aposentou. Perguntei se teria uma promoção, e ele disse que não – continuaria no mesmo cargo, mas poderia atuar como gestora e ganhar experiência. Não acho justo ter de ficar com toda a carga da equipe e continuar no mesmo cargo, com o mesmo salário. É muito sacrifício sem retorno.”

CS_IP_OPER – “Não engulo esta história de ficar responsável sem ser reconhecido. Já vi vários casos de se eternizar como encarregado.”

Tanto na IF quanto na IP, existe a atribuição de responsabilidades tidas como gerenciais a profissionais em atividades operacionais e sem gestão formal na instituição (e.g., na organização de entregas dos pares). Contudo, como observado por KG e CS, há colegas na função de encarregados há anos, sem virem a se efetivar no cargo de gerentes. Nesses casos, nota-se que aqueles identificados como potencial para sucessão assumem responsabilidades maiores para que a instituição e o profissional possam confirmar se têm aptidão e disposição para o desafio futuro, para o que denominam de sacrifício das posições superiores, dado que, em ambas as instituições, o cargo de gerente – um cargo de confiança, sem exigência de registro de ponto – representa abdicar da remuneração de horas extras.

Dadas as ponderações de AN e demais atores sociais escutados, pareceu-me necessário reconsiderar outras decisões prévias à pesquisa. Um exemplo foi a divisão dos profissionais em níveis estratégico, tático e operacional, divisão essa que não se mostrou pertinente no campo, dado que o cargo por si só não representava as responsabilidades nem o espaço ocupado pelo ator na instituição. Sendo assim, seria oportuno elaborar uma segregação que contemplasse a situação notada no campo, evitando a distribuição forçosa em apenas três níveis de complexidade.

A alternativa foi ampliar o modelo adotado previamente a partir de Porter (1980) e cruzá-lo, como mostra o Quadro 14, com autores que propõem divisões nos níveis de liderança, como Charan, Drotter e Noel (2001), e nos níveis de subordinação gerencial (*Managerial Accountability Hierarchy - MAH*), como Jaques e Cason (1994). A proposta de Charan, Drotter e Noel (2001), com estrutura de posições gerenciais em três níveis, insere uma posição intermediária entre o operacional e o tático: uma posição inicial de liderança representada pela letra ‘A’. Como essa proposta, contudo, trata da liderança, não contemplando as posições iniciais sem função de gestão (logo, no nível operacional), recorri aos *work levels*²⁷ de Jaques e Cason (1994), os quais contemplam o *Mode I*, com as posições iniciais dos analistas (*work level – shop&office floor / nível inicial na organização*), o *Mode II*, com a primeira posição de gestão (*first line manager*), e o *Mode III* (*unit manager / gerente de unidade de negócios*), com as posições operacionais às táticas. A questão restritiva no modelo de Jaques e Cason (1994) é uma divisão ampliada no nível estratégico (*Modes IV a VII*) das posições de *general manager / gerente geral* (IV) a *CEO / presidente* ou *COO / diretor de operações* (VII), passando por *business unit president / presidente de unidade de*

²⁷Sentido de níveis organizacionais: quanto maior o *work level*, maior a complexidade. Cargos de complexidade menor devem necessariamente estar subordinados a cargos de complexidade maior.

negócios (V) e *executive vice-president / vice-presidente executivo* (VI) – estratificação essa em um grau de detalhe não observada nos níveis operacional (*work level* I e II) e tático (III).

Quadro 14: Modelos de representação comparativa entre cargo e nível de complexidade

PORTER (1980)	Charan, Drotter e Noel (2001)– LIDERANÇA		JAQUES E CASON (1994) – STRATIFIED SYSTEMS THEORY ²⁸		
NÍVEIS	CLASSE	ATRIBUIÇÕES	INDIVIDUAL MATURATION BANDS	LEVELS OF TASK COMPLEXITY	ORGANIZATIONAL STRATA
ESTRATÉGICO	C	<ul style="list-style-type: none"> - Administra o negócio com visão Global; - Desenvolve pessoas segundo a diversidade cultural; - Lida com situações em que não tem experiência prévia 	MODE VII	CONSTRUCT COMPLEX SYSTEMS	CEO; COO
			MODE VI	OVERSEE COMPLEX SYSTEMS	EVP
			MODE V	JUDGE DOWNSTREAM CONSEQUENCES	<i>Business Unit President</i>
			MODE IV	PARALLEL PROCESS MULTIPLE PATHS	<i>General Manager</i>
TÁTICO	B	Influencia pessoas não subordinadas	MODE III	CREATE ALTERNATIVE PATHWAYS	<i>Unit Manager</i>
OPERACIONAL	A	Seleciona e orienta o trabalho em equipe	MODE II	DIAGNOSTIC ACCUMULATION	<i>First Line Manager</i>
	Não Contemplado		MODE I	OVERCOME OBSTACLES PRACTICAL JUDGMENT	<i>Shop&Office Floor</i>

Fonte: baseado em Porter (1980), Jaques e Cason (1994) e Charan, Drotter e Noel (2001).

Analisando os primeiros achados no início do segundo ciclo de interlocuções, a aplicação da combinação dos três modelos à realidade da Instituição Financeira (IF) – combinação essa que se mostrou válida também para a realidade da instituição Pública (IP) – parece-me responder melhor às atividades e nível de complexidade do trabalho dos diferentes atores sociais e aos agrupamentos a que foram submetidos para efeito desta pesquisa. Logo, independentemente do cargo, mas respeitando o espaço que ocupam e suas responsabilidades,

²⁸Teoria de estratificação das funções; Banda de atuação quando a capacidade potencial está madura, em uso na sua plenitude; Atividade por nível de complexidade; Subordinação hierárquica dos cargos.

os atores sociais foram redistribuídos em cinco faixas de complexidade, conforme descrito no Quadro 15 e exemplificado no decorrer do texto.

Quadro 15: Níveis de complexidade, cargos e atividades

FAIXA	CARGOS	DESCRIÇÃO
Operacional	Analistas, administrativos e demais funções sem gestão de pessoas ou recursos	Executa atividades definidas previamente por um superior, sem gestão de recursos ou pessoas
Operacional / Tático	Analistas em função de líder de frente ou encarregado; coordenador ou gerente de setor em atividades exclusivamente técnicas, sem representatividade nos comitês sucessórios	Executa atividades definidas previamente por superior, está à frente de atividades com gestão de recursos ou pessoas, é subordinado a ocupante de posição tática
Tático	Coordenador ou gerente de divisão, subordinado a ocupantes de posição tática / estratégica	Ocupa posição gerencial, responsável por indicação de promoções e sucessores nas posições operacional e operacional / tática
Tático / Estratégico	Gerentes seniores (gerentes de departamento, gerentes executivos) e superintendentes.	Está subordinado diretamente ao nível estratégico, participa dos comitês sucessórios para posições gerenciais, táticas e/ou tático-estratégicas.
Estratégico	Superintendentes associados, diretores, diretores executivos, vice-presidente ou presidente.	Com assento no Comitê Executivo, discute candidatos a posições táticas a estratégicas.

Fonte: elaborado pelo autor.

A estrutura procurou seguir as definições de Charan, Drotter e Noel (2001) e de Jaques e Cason (1994) quanto ao operacional ser representado por ocupantes sem ascendência hierárquica sobre outros profissionais, enquanto o operacional-tático constitui-se de ocupantes que têm sob sua supervisão aqueles classificados como operacionais. Aqueles na posição tática fariam a gestão de supervisores, e assim sucessivamente, até a principal posição da organização. Na IF, a principal posição era exercida pelo vice-presidente, a quem se reportavam diretores executivos e, excepcionalmente, um ou outro diretor, que, em geral, reportava-se aos diretores executivos; sob a gestão dos diretores estavam os superintendentes e, abaixo deles, os gerentes, superiores dos coordenadores (supervisores), aos quais se reportavam os analistas. Na IP, a estrutura era constituída por um diretor-presidente, ao qual se reportavam diretores, que tinham em sua equipe superintendentes; na sequência, vinham os

gerentes de departamento, superiores aos gerentes de divisão, a quem se subordinam os gerentes de setor, aos quais, por sua vez, estavam subordinados os analistas e equivalentes.

A revisão da caracterização dos atores sociais, dadas as funções e dados os espaços políticos ocupados pelo ator social, bem como a complexidade de suas atividades e desafios, resultou no Quadro 16.

Quadro 16: Revisão da caracterização dos atores sociais por nível de complexidade da função

M O D E L O P R O P O S T O	ETAPA 1 DA PESQUISA			
	Coleta, Codificação, Análises e Categorização Preliminar			
	nov/2013 a março/2014			fev/2014 a jun/2014
	INSTITUIÇÃO	Técnica de Coleta (princípio de saturação)	Função	
	INSTITUIÇÃO A Capital Aberto VICE-PRESIDÊNCIA Área TI Instituição Financeira (>7 mil profissionais)	Entrevistas (59)	Estratégico (5)	
Tático-Estratégico (10)				
Tático (10)				
Operacional-Tático (18)				
Operacional (16)				
Observação Comitês (2)			Identificação inicial de Constructos, Conceitos, Fatores	
INSTITUIÇÃO B Capital Aberto Público-Privado (>16 mil profissionais)	Entrevistas (8)	Estratégico -o-		
		Tático-Estratégico -o-		
		Tático (2)		
		Operacional-Tático (2)		
		Operacional (4)		
Observação Comitê (1)				

Fonte: elaborado pelo autor.

Haja vista a nova divisão quanto ao espaço ocupado, revisei a identificação dos atores sociais. Passei a identificá-los pela composição de três grupos de informações: (i) identidade do ator social por letras iniciais, conforme codificação sob controle do pesquisador; (ii) constituição da natureza das instituições, de capital aberto – majoritariamente privado (IF) ou público-privado (IP); e (iii) nível de atuação ou complexidade.



Figura 22: Identificação e caracterização do ator social após segunda fase de entrevistas

Fonte: elaborada pelo autor.

Embora tenha sido extraído da fala proferida por um dos executivos em posição estratégica na última fase de coleta, o trecho a seguir foi de grande contribuição para a releitura e revisão das transcrições, anotações e mesmo eventos registrados, ressignificando e aprimorando a compreensão de situações descritas pelos atores sociais, seja na IF ou na IP.

HL_IF_EST – “A cada final de ano, observamos que alguns dos potenciais sucessores identificados em anos anteriores simplesmente desapareceram. Perguntamo-nos onde foram parar, como é possível que, num ano, sejam indicados e carimbados como talentos e, nos períodos seguintes, sequer saibamos onde estão ou o que aconteceu com eles?”

O excerto acima representa a inconformidade de um alto executivo quando de suas considerações referentes ao processo de preparação de profissionais para posições de maior responsabilidade na instituição. O executivo se baseia nas repercussões e nas próprias experiências na busca por procedimentos e ações que permitissem à instituição e ao comitê de pessoas, nos momentos de avaliação e indicação de potenciais sucessores, alcançar o êxito esperado no que se refere à disponibilidade de candidatos às posições que surgem.

Na sequência, questionou-se sobre o que levaria alguns daqueles profissionais listados como talentos a deixar a organização ou a área sob o argumento de que almejavam reconhecimento e/ou maiores desafios. As considerações de HL foram corroboradas por BD_IP_TAT e MA_IP_AT, que assim observam:

BD_IP_TAT – “O processo sucessório na IP começou uns quatro anos atrás. Até então era aleatória a escolha para ser gerente. Buscavam-se pessoas com aptidão, mas era uma escolha quase que exclusiva do gestor imediato. Sentimos a necessidade recentemente, até porque as pessoas ficam aqui muito, muito tempo e dado um número elevado do corpo gerencial que entraria em período de aposentadoria. Sentimos na empresa que, apesar de termos a carreira em Y, ficou muito tempo

parado o processo de promoção, de aceleração da carreira. [Os profissionais] não chegavam a gerente e não seguiam como especialistas. [...] O represamento, dada a restrição orçamentária, pouca movimentação etc., levava a termos limitação de possíveis gerentes. O pessoal da IP não sai da empresa, mas fica lá, acaba não estando preparado.”

ML_IP_TAT – “Nossos funcionários não saem da IP. Ficam até se aposentar. Não temos problema de saída para o mercado, escolheram uma carreira pública. Acabam deixando de ser potenciais mais por não se desenvolverem e se conformarem com a ideia de que ‘no setor público tudo demora mais...’”

O conjunto de considerações apresentadas pelos atores sociais ouvidos fez emergir questões não tratadas e não exploradas pelos informantes em posições operacionais, quanto a reações pessoais diante do contexto de cada instituição. Note-se que a questão contexto apresenta diferentes significados para cada grupo de profissionais, com aparente relação com o nível de complexidade a que está exposto. Nesse caso, o contexto pode ser associado à política da organização e aos efeitos do mercado, bem como a uma visão limitada e sem clareza do que representariam; os informantes se mostravam presos a aspectos concretos e aos formalmente comunicados. Em outros casos, a descrição do contexto é sujeitada a um conjunto de circunstâncias que extrapolam a área ou mesmo a instituição, considerando as decisões da instituição, a conjuntura do mercado e as deliberações e escolhas dos profissionais.

Glaser e Strauss (1967), Strauss e Corbin (1990), Gioia e Chittipeddi (1991) e Gioia, Corley e Hamilton (2012) enfatizam a importância de permitir que novos temas possam emergir da interação com o campo, do conjunto de relato dos informantes, e tratá-los quando oportuno. Dar atenção aos sentidos e significados atribuídos pelos atores às relações sociais me possibilitou perceber três temas que não haviam sido tratados no referencial teórico. São eles:

- complexidade;
- circunstâncias; e
- *coping* ou *coupling* (cf. definições na p. 143).

Esses temas se mostraram relevantes para compreensão do contexto, das causas condicionantes para o fenômeno, do objetivo deste estudo e das condições intervenientes que garantem a inter-relação entre as categorias (*axial code*) e, portanto, explicam as ações e estratégias dos atores sociais, em interesse próprio ou da instituição que representam. A serem tratados no Capítulo 5.

Na sequência, retomarei a análise das interações individuais e da observação dos comitês conforme quadros resumo apresentados a seguir (cf. Quadro 17 e Tabela 2). Cabe

uma observação quanto à ponderação dos atores sociais observados: os participantes que não se manifestaram nos comitês não foram considerados na amostra. O registro quanto ao interlocutor foi feito a partir da descrição da função exercida pelos participante do evento, seguindo codificação proposta na Figura 22. Não tive acesso às atas dos comitês, mas houve a possibilidade de conversar sobre os acontecimentos com os representantes das áreas de gestão de pessoas (RH) que participaram do evento.

A Tabela 2 apresenta a distribuição dos atores sociais por instituição, idade e nível de complexidade em que atuam. Não obstante, obtive dos executivos de recursos humanos quais profissionais estavam contemplados como potenciais sucessores, sendo que os demais foram alocados na trajetória de carreira natural. Atendendo à solicitação dos representantes de ambas as instituições, mantenho em sigilo quem estava contemplado, de maneira que apenas informo o cruzamento dos dados e não a identificação do ator, a qual, mesmo que codificada, poderia ser reconhecida a partir dos excertos apresentados no texto.

Quadro 17: Resultado do campo

M O D E L O P R O P O S T O	ETAPA 1 DA PESQUISA				ETAPA 2 DA PESQUISA					
	Coleta, Codificação, Análises e Categorização Preliminar				Coletas Específicas, Validação de Categorias, Análises e Considerações Finais					
	nov/2013 a março/2014			fev/2014 a jun/2014	jul/2014 a set/2014		jun/2014 a nov/2014	out/2014 a dez/2014		
	INSTITUIÇÃO	Técnica de Coleta (princípio de saturação)	Função	Identificação inicial de Constructos, Conceitos, Fatores	Técnica de Coleta	Função	Verificação e Validação de Constructos, Conceitos, Fatores	Contribuição Teórica através do Ground Theory		
INSTITUIÇÃO A Capital Aberto VICE-PRESIDÊNCIA Área TI Instituição Financeira (>7 mil profissionais)	Entrevistas (59)	Estratégico (5)			Entrevistas (29)	Estratégico (5)				
		Tático-Estratégico (10)				Tático-Estratégico (6)				
		Tático (10)				Tático (6)				
		Operacional-Tático (18)				Operacional-Tático (6)				
		Operacional (16)				Operacional (6)				
Observação Comitês (2)		Observação Comitês (2)								
INSTITUIÇÃO B Capital Aberto Público-Privado (>16 mil profissionais)	Entrevistas (8)	Estratégico -o-			Entrevistas (13)	Estratégico (0)				
		Tático-Estratégico -o-				Tático-Estratégico (2)				
		Tático (2)				Tático (6)				
		Operacional-Tático (2)		Operacional-Tático (5)						
		Operacional (4)		Operacional (0)						
Observação Comitê (1)		Observação Comitê (1)								
MODELO PRÁTICO				PROCESSO DE COLETA, ANÁLISE, INFERÊNCIA, REVISÃO, VALIDAÇÃO VIA COLETA, ANÁLISE, INFERÊNCIAS PROCESSO CONTÍNUO 'INTERRELACIONADO E INTERDEPENDENTE'						

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 2: Matriz cruzada dos atores sociais na pesquisa

Matriz Cruzada dos Atores Sociais	Natureza da Operação e Idade								
	Instituição com Gestão Pública		IP Total	Instituição Financeira				IF Total	Grand Total
	31 até 40 anos	41 até 50 anos		Até 30 anos	31 até 40 anos	41 até 50 anos	Acima de 50 anos		
Estratégico	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	6	4	10	10
Percebido como Carreira Natural	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	1	3	4	4
Percebido como Talento	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	5	1	6	6
Tático / Estratégico	2	0	2	-0-	4	11	1	16	18
Percebido como Carreira Natural	-0-	-0-	0	-0-	1	8	1	10	10
Percebido como Talento	2	-0-	2	-0-	3	3	-0-	6	8
Tático	6	2	8	4	4	8	0	16	24
Percebido como Carreira Natural	1	1	2	1	1	8	-0-	10	12
Percebido como Talento	5	1	6	3	3	-0-	-0-	6	12
Operacional / Tático	5	2	7	14	1	9	0	24	31
Percebido como Carreira Natural	3	1	4	-0-	1	8	-0-	9	13
Percebido como Talento	2	1	3	14	-0-	1	-0-	15	18
Operacional	2	2	4	22	-0-	-0-	-0-	22	26
Percebido como Carreira Natural	1	1	2	12	-0-	-0-	-0-	12	14
Percebido como Talento	1	1	2	10	-0-	-0-	-0-	10	12
Grand Total	15	6	21	40	9	34	5	88	109

Fonte: elaborado pelo autor.

5 POTENCIAL SUCESSOR E O CONTEXTO – AMPLIAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 CONTEXTO

Como registrei nas páginas iniciais desta tese, a sucessão foi, até a década de 1980, abordada majoritariamente de forma restrita à mudança na alta administração e na alta liderança, ignorando-se as interdependências dessas posições e seus efeitos naquelas hierarquicamente inferiores (Levenson, 1975). Alterações nas posições em níveis superiores, estratégicos, geram efeitos nas demais posições, dadas a inter-relação entre elas e a necessidade intrínseca de se considerar outro profissional, seja interna ou externamente, para a posição vacante do sucessor. Contudo, cabe observar que o contexto das pesquisas até então era marcado por estabilidade e controle, o que determinava um contrato psicológico de uma relação de longo prazo, baseada na confiança e na delegação da carreira à organização (Chiuzi, 2014), a qual, por sua vez, induzia determinados significados de carreira (Velooso *et al.*, 2013).

Para Dutra (1996), a partir da década de 1990, as tratativas da carreira passaram a exigir maior envolvimento do profissional, de maneira que ele, junto com a organização, assumiu um papel ativo na relação, seja para planejamento do próprio desenvolvimento, seja para apoio a esse desenvolvimento. Sendo assim, a trajetória profissional passa a pressupor duas perspectivas, a da pessoa e a da organização (Dutra, 1996). Não obstante, enquanto para a pessoa a sequência de posições ocupadas é significativa de carreira (London e Stumpf, 1982; Hall, 2002), para a organização representa o contingente de potenciais sucessores (Rothwell *et al.*, 2005; Rothwell, Herbert e Rothwell, 2008).

Uma vez que é alto o investimento em termos de recursos financeiros, tempo e disposição para o desenvolvimento dos requisitos necessários à ocupação de uma nova posição, o planejamento de carreira e sucessão torna-se relevante para a efetividade da sucessão e vice-versa. Levenson (1975) pondera que superiores e subordinados estão cientes da sucessão prevista e, para tanto, lançam mão de estratégias simultâneas, em que a ação de um impacta a de outrem e suscita ajustes nesta.

O processo sucessório está sujeito ao contexto, que, por sua vez, influencia as relações de trabalho (Chiuzi, 2014), as quais promovem novas e distintas considerações sobre carreira, como descrito por Zhu *et al.* (2013, p. 1-2):

Nos desafios atuais do ambiente econômico e dos negócios, para sobreviver não basta enfrentar as mudanças e adequar-se ao novo cenário. A maioria das organizações hoje está no que HEIFETZ (1994) chamou de crise da adaptabilidade, diferente de uma crise pontual. [...] Há um reconhecimento geral de que essas mudanças têm promovido derivações e conferido maior complexidade às carreiras individuais.

Compartilham dessa nova perspectiva Veloso (2012), ao retratar as novas configurações da carreira, e Collin (1997) e Jackson *et al.* (1996), ao descreverem o efeito decorrente das mudanças profundas que alteraram o significado e o sentido de carreira para as organizações e profissionais. As causas dessas mudanças estariam associadas a um número representativo de forças revolucionárias, que afetam os mercados, a empregabilidade, as estruturas organizacionais e profissionais, assim como o modelo de formação educacional e profissional, influenciando políticas e práticas relativas às relações de trabalho (Zhu *et al.*, 2013). Dentre as forças, a crescente globalização e os processos de fusão, aquisição e combinação de empresas em um ambiente cada vez mais competitivo, sujeito a mudanças tecnológicas em velocidade e frequência cada vez maiores, geram uma visão individualista diante de um futuro desconhecido e ainda imprevisível (Jackson *et al.*, 1996; Ferreira *et al.*, 2013).

Tais transformações do ambiente definem o contexto no qual os profissionais e as organizações deverão revisar suas estratégias de maneira a dar conta do presente, em perspectiva do futuro, uma vez que a carreira e o processo sucessório serão consequentes às ações e decisões atuais. Note-se que a esses fatores se somam as circunstâncias atuais do mundo e, especificamente, do Brasil, que, como observado por Walker e Ferreira (2012), assemelham-se àquelas delineadas por Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001) quanto ao desequilíbrio entre a demanda das organizações por profissionais com níveis crescentes de qualificação técnica e de gestão e a respectiva escassez de candidatos com tais qualificações.

Por conseguinte, em se tratando da perspectiva de carreira e gestão do processo sucessório, passa-se a reavaliar as estratégias elaboradas, uma vez que estão confrontadas por um contexto com novas variáveis e desdobramentos não preditivos, antecipando um período de maior complexidade. Como sugerem Zhu *et al.* (2013), Jackson *et al.* (1996) e Dutra e Veloso (2013), as organizações e os profissionais deverão preparar-se para um novo contexto, no qual serão exigidas novas competências e emergirão novas perspectivas e sentido de

carreira para fazer frente: ao envelhecimento da força de trabalho, ao crescente desejo de autoemprego, à obsolescência dinâmica de conhecimentos e habilidades, bem como às novas atividades decorrentes de novas tecnologias ou da convergência entre todos esses fatores. Somem-se a estes fatores novos modelos organizacionais decorrentes: hierárquico, matricial, em rede, nuclear, dentre outros.

A visão contextualista proposta por Young, Valach e Collin (2002) pressupõe o ambiente constituído do entrelaçamento (*interwovenness*) entre a pessoa e o meio, com ambos influenciando e sendo influenciados. Assim, não se concebe uma análise de carreira desvinculada do contexto, como se as decisões pessoais fossem ou pudessem ser tomadas desconsiderando o universo externo. Para os referidos autores, a visão de análises independentes se deve à influência do positivismo, que pressupõe um exame da realidade como externo ao observador, capaz, portanto, de isolar os fatores para seu escrutínio. Desse modo, o universo estaria sistematicamente organizado de forma que os fatos e eventos ocorrem em ordem casuística e, havendo conhecimento e domínio suficiente das variáveis, podem ser previstos ou, pelo menos, descritos. Pressupõem-se, assim, carreira e meio como variáveis independentes (Collin, 1997; Young e Collin, 2004).

Nesse sentido, pode-se abstrair das considerações de Young e Collin (2004) que o contexto é o entrelaçamento do ambiente externo, das estratégias e do planejamento para interação das organizações com o ambiente. Além disso, contempla políticas de recursos humanos que possibilitem lidar com o quadro de profissionais de maneira a formar um contingente capacitado para dar conta dos respectivos desafios organizacionais e lograr o sucesso da estratégia, visão e missão.

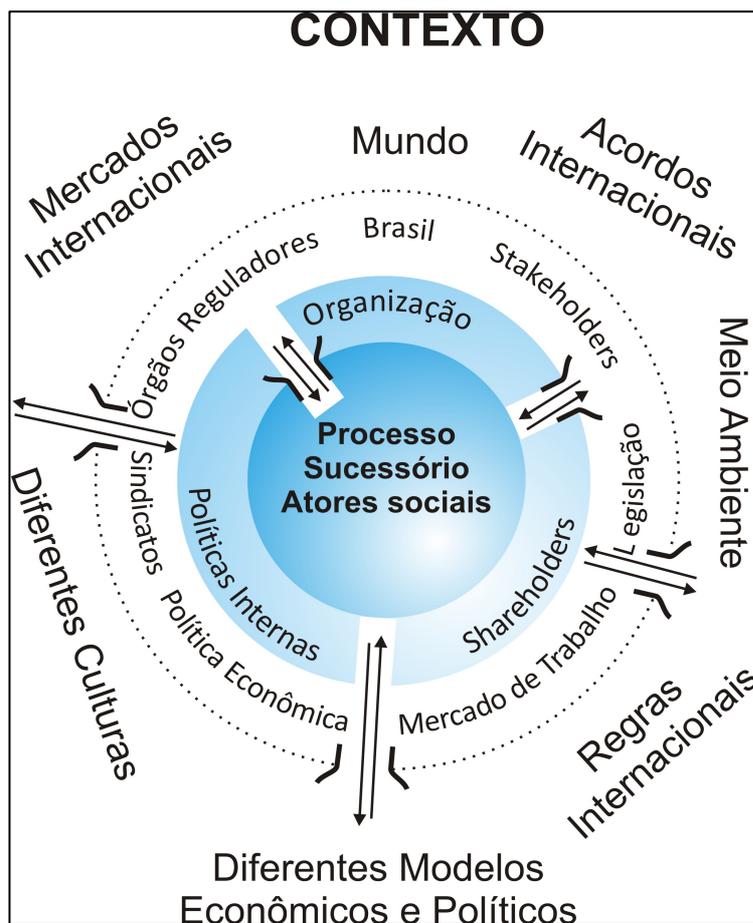


Figura 23: Perspectiva contextualista em Young e Collin (2004)

Fonte: elaborada pelo autor.

As considerações sobre o contexto, conforme as circunstâncias e a capacidade de abstração do ator social, podem ser mais ou menos ampliadas, envolvendo maior ou menor número de variáveis. Podem, ainda, ter em conta ou não as influências e interveniências da inter-relação e respectivas forças entre variáveis e circunstâncias. A proposta da Figura 23, com base em Young e Collin (2004) e completada com inferências das minhas interações no campo, é oferecer uma representação do que os atores sociais foram elencando como relevante na dinâmica e evolução do papel desempenhado ou a ser desempenhado. No centro da representação está o processo sucessório, o qual é apresentado, com seus desdobramentos, na Figura 30.

Quanto à força exercida pelas circunstâncias externas sobre o processo sucessório, os informantes da amostra remetem ao ano de 2014 como particularmente relevante, tendo em vista a repercussão do contexto externo nas políticas e decisões de gestores, de comitês e da área de recursos humanos. Tanto na IP (sobretudo por questões legais inerentes ao ano

eleitoral e agravadas por questões ambientais) como na IF (haja vista principalmente os aspectos econômicos enunciados como críticos), os fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos restringiram as oportunidades para uns e foram oportunos para outros. Para os que receberam os desafios como missões (*assignments*) e obtiveram sucesso, o período foi propício, em consonância com Lombardo e Eichinger (2000) e Groves (2007) e conforme a Figura 3 e a Figura 7.

A maneira como os atores sociais reagem às circunstâncias internas, sob força das condições externas, influencia as próprias circunstâncias internas ao obterem melhores ou piores resultados, impactando a avaliação do ator social e a política de avaliação e sucessão na instituição. Sendo o contexto externo também formado por instituições concorrentes no negócio ou no interesse de profissionais diferenciados, as forças das circunstâncias que compõem o contexto estão intrinsicamente ligadas e em fluxo simultâneo.

Considerando as perspectivas apresentadas pelos autores sobre sucessão e carreira, pode-se considerar que o processo sucessório está sujeito a esse conjunto de circunstâncias que combina o ambiente externo e o interno à organização, a qual, por sua vez, incorpora os aspectos individuais de seus profissionais. Têm-se, portanto:

- 1) circunstâncias externas;
- 2) circunstâncias internas; e
- 3) circunstâncias pessoais.

Um contexto com essas três perspectivas já está contemplado em Jaques e Cason (1994); Jaques (1996); Lombardo e Eichinger (2000) e Hall (1995), quando da reflexão sobre o mercado (circunstâncias externas) e de como desenvolver instrumentos para identificar o potencial de um profissional para posições de maior complexidade. Não obstante, não fica explícita a influência das demandas da organização (circunstâncias internas) ou que características seriam desejáveis para melhor garantir o sucesso na predição do desempenho futuro do profissional naquela organização, o que aprimoraria as ações de seleção, desenvolvimento, promoção e retenção daqueles reconhecidos como potenciais sucessores, efeito esse associado às escolhas e propósitos do escolhido (circunstâncias pessoais).

As descrições quanto a por que aqueles na condição de talentos conquistaram tal elegibilidade são associadas aos critérios de avaliação, descritos em linha com o que apontam Jaques e Cason (1994); Jaques (1996); Lombardo e Eichinger (2000). Os autores referem-se a agilidade e potencial para atribuições cada vez mais desafiadoras. Assim sendo, o profissional

poderia ser avaliado pela agilidade e velocidade de domínio de níveis superiores de complexidade, considerando o seu potencial como função da sua capacidade mental, dos seus interesses, dos seus valores e da sua disposição para o esforço necessário no atendimento de determinadas posições ou situações.

A retomada dessas considerações se deve ao fato de as proposições de Jaques e Cason (1994) e Lombardo e Eichinger (2000) se referirem a períodos de um ambiente em que as mudanças ocorriam em ciclos longos, quando a regulação e o controle (Quinn, 2003; Quinn *et al.*, 2003) ainda atendiam às necessidades das organizações e dos atores sociais. Esse ambiente permitia à organização e à área de recursos humanos e suas divisões de educação e desenvolvimento assimilar as competências necessárias, estabelecer o nível de domínio dessas competências por função e atribuição e, então, organizar um conjunto de ações de treinamento e instrumentos de avaliação para identificar e preparar os sucessores.

Exemplo disso é o resumo de condições apresentado por Jaques (1996), requisitos para uma organização eficiente (*requisite organization*) onde aqueles no domínio de determinado nível de potencial subordinam-se àqueles em nível superior. Para Jaques (1996), as condições para uma organização de sucesso passa pela interação entre quatro componentes, quais sejam: (i) uma estrutura organizacional universalmente aplicada; (ii) um processo sistematizado da estrutura de liderança; (iii) um sistema equitativo de pagamento por níveis, bandas e avaliações; e (iv) um sistema de análise de potencial. Sintetizados, esses componentes deveriam oferecer uma organização eficiente e competitiva, com um ambiente que favorecesse a imaginação das pessoas, confiantes e satisfeitas com seu trabalho. Disso tudo resultaria um ambiente favorável a cada um daqueles beneficiados por tal conjunto de componentes.

Para tanto, Jaques (1996) subdivide a organização em sete níveis de crescente complexidade que exigiriam uma capacidade de abstração e que, por sua abrangência e temporalidade, determinariam o potencial do indivíduo, conforme mostra o Quadro 18. Atuar em nível inferior ao potencial geraria frustração, enquanto atuar em nível demasiadamente acima traria ansiedade e angústia. Logo, o potencial deveria ser usado no máximo de sua plenitude, buscando-se atividades em que a capacidade exigida corresponde ao potencial disponível (*cf.* Figura 24), o que sustenta o modelo de Stamp (1988).

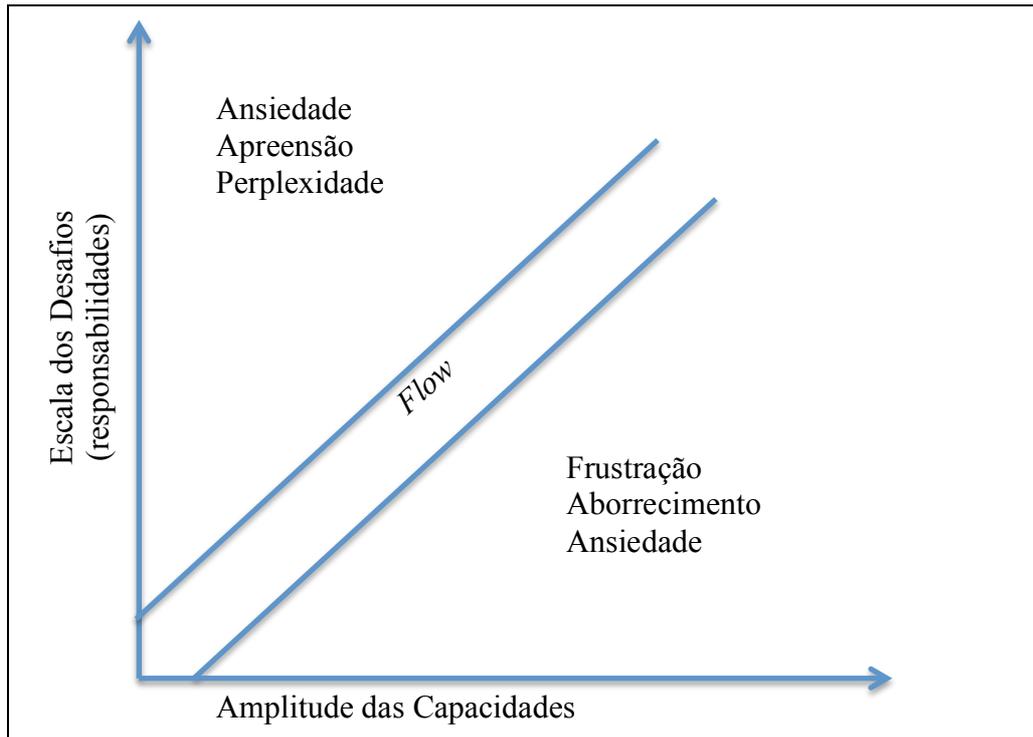


Figura 24: Desafio versus capacidade - modelo de Stamp

Fonte: Stamp (1988, p. 25-28).

As considerações de Jaques (1996) e Jaques e Cason (1994) quanto ao potencial tomam os contextos interno e externo como permanentes. Os autores estabeleceram o *work level* VII como representação do maior grau de complexidade, a qual gradativamente se reduz até o nível mínimo, o extrato I, referente às funções de “chão de fábrica”.

Quadro 18: *Work levels* de Jaques (1996)

<i>Work Level</i>		<i>Time-Span of Role in YEARS</i>	<i>Stratum</i>	<i>Mental Processum</i>	<i>Industry</i>	<i>Army</i>
Conceptual Abstract	VII	50	STR VIII	Parallel	Super Corporation CEO	5-Star General
			STR VII	Serial	Corporate CEO	Army 4-Star General
	VI	20	STR VI	Cumulative	Corporate EVP	Corps 3-Star LTG
	V	10	STR V	Declarative	Business Unit President	Division (2-Star MG)
Symbolic Verbal	IV	5	STR IV	Parallel	General Manager	Brigade (1-Star BG Col)
	III	2	STR III	Serial	Unit Manager	Battalion (Lt. Col. Major)
	II	1	STR II	Cumulative	1st Line Manager	Company (Cpt./Lt)
	I	3 Months	STR I	Declarative	Operator	Pvt & NCO (E7-E1)

Fonte: Jaques (1994, p. 32).

A sustentação do modelo apresentado por Jaques e Cason (1994) e ratificado por Jaques (1996, p.32) se baseia na constância dos *Strata*, sendo a Complexidade do Processamento Mental (CMP) uma variável independente, definida como “[a] mais alta escala de complexidade do mundo no qual a pessoa seria capaz de organizar (*to be able to pattern*), interpretar (*to construe*) e atuar (*to function in*), incluindo o volume e a complexidade da informação que poderia ser tratada” (Jaques e Cason, 1994). O potencial futuro de uma pessoa, asseveram os autores, estaria em função da velocidade de maturação desse potencial, em razão da complexidade do processamento mental.

Com perspectiva semelhante à de (Jaques, 1996, p. 18), para quem o trabalho é necessariamente um ato de criação e a partir dele se pode reconhecer o potencial de determinado profissional, Jaques e Cason (1994) apontam a agilidade para a mudança, a criatividade e a inovação como diferenciais e condição para elegibilidade a potencial sucessor. No entanto, tais competências, inteligência, habilidades, ou qualquer outra denominação que se queira dar à capacidade de resolver problemas, como afirmam Lombardo e Eichinger (2000), passam a ser reconhecidas como requisito básico, definindo não o potencial para sucessão, mas a condição para empregabilidade. Essa constatação foi observada nas interações apresentadas no capítulo anterior, com a primeira parte da análise dos dados, e complementada no capítulo seguinte, com a segunda parte da análise.

Cabe observar que uma questão negligenciada no referencial de processo sucessório, mas contemplada no de carreira, é como reage um profissional diante das oportunidades ou restrições reconhecidas nos contextos externo e interno à organização (Veloso, 2012). Trata-se de identificar que estratégias utiliza que viabilizam o pleno uso de seu potencial. Essa questão não aparece nas reflexões de Jaques e Cason (1994), exceto quando consideram o que valoriza e a que se compromete (V/C) um profissional, assim como o seu nível de conhecimento e habilidades (K/S - *Knowledge/Skills*).

O sentimento e o enfrentamento das situações de estresse, naturais na ocupação de posições de maior desafio, são tratados em uma abordagem contextualista e entre psicólogos e agentes de saúde nos estudos sobre *coping* ou *couping*. Esse é o assunto da próxima seção.

5.2 COPING OU COUPING

O termo *coping* tem sido traduzida como enfrentamento ou estratégias de enfrentamento, em referência a uma maneira de lidar com processos de mudança. Trata-se de uma força interna, associada ao grau de resiliência da pessoa diante de situações de estresse; oferece uma forma de proteção que, amenizando os impactos negativos, possibilita à pessoa articular-se de maneira a reinterpretar a circunstância hostil. Em outras palavras, trata-se de uma forma de proteção, conhecida como *coping* (Barlach e Malvezzi, 2010).

Ou ainda:

O chamado *coping* é caracterizado como um esforço de ação ou pensamento para gerenciar ou sobrepujar situações estressantes. [...] Em outras palavras, a estratégia de enfrentamento pode ser entendida de forma transacional entre o indivíduo e o ambiente, no momento em que aquele avalia uma situação como estressante. (Rodrigues, Sachuk e Silva, 2012, p.2)

Não obstante, como admitem Barcaui e França (2014), o comportamento observado não necessariamente é uma resposta a um estímulo específico. Na perspectiva contextualista, indicada como teoria-prática, o profissional não se comporta reativamente ao evento, mas a um conjunto de circunstâncias presentes ou a partir de experiências anteriores que indicariam a melhor alternativa ao estímulo. Desse modo, os resultados obtidos em determinadas circunstâncias prévias, considerando as situações e os interlocutores, são levados em conta em deliberações internas para avaliar as alternativas e suas consequências. Portanto, metas pessoais estabelecidas isoladamente ou em conjunto com representantes da organização não são suficientes para explicar determinado comportamento, sendo somente

metas-orientadoras. Deixa-se de “ver [o indivíduo como] um ator social que se comporta reativamente para vê-lo com um ator social que se engaja e age proativamente” (Valach e Young (2002, p. 100).

Na administração de organizações, parece que não se dá a mesma atenção às circunstâncias pessoais e, principalmente, ao modo como o ator social analisa, avalia e planeja suas ações ante o contexto e seus desdobramentos, ou seja, à forma como enfrenta ou lida com as circunstâncias internas à organização onde atua, interage e desenvolve sua carreira. No entanto, tais questões são mais comuns em estudos na área de saúde e ciências humanas, que acabam influenciando estudos nas áreas sociais e se voltam para uma análise das respostas dos atores sociais às situações do contexto que lhes é apresentado.

Uma análise das discussões internacionais sobre *coping* sugere uma interpretação alternativa àquela de ‘enfrentamento’, pois nem toda situação de alto estresse decorreria de eventos que o indivíduo deseja evitar (e.g., uma promoção à primeira gestão, uma reunião com a alta gerência da organização e a responsabilidade por um projeto desafiador). Eventos e experiências ainda desconhecidos podem ser estressantes – tanto maior, quanto menor for a sensação de preparação. Apresentam-se, no Quadro 19, três perspectivas que possibilitam uma visão ampliada do que é *coping*, tendo em conta que só é possível identificar a sua ocorrência e o modo como é empregado quando da interação da pessoa com dada circunstância.

Quadro 19: Visão geral em abordagens internacionais sobre *coping*

Autores	Definições	Enfoque
(Valach e Young, 2002, p. 100)	<i>[...] how we learn to cope has important implications for how we deal with life circumstances and, in particular, how we manage conflict. This article outlines how we conceptualize coping as a response to stress and as a means to develop resilience, that enable an individual to deal effectively with conflict, there is a likelihood of achieving a productive outcome.</i>	<i>To deal with / Lidar com</i>
Frydenberg (2004)	<i>Transition competence means competence of the social system. Resilience can be read as coping.</i>	<i>Transactional theory & coping</i>
Niesel e Griebel (2005)	<i>Phenomenological theories propose that the same event can be perceived by different individuals in distinct ways, and individuals’ subjective perception (phenomenal field) of the environment plays a significant role in influencing their behaviors. In the transactional theory, coping is seen as a process underlying how individuals interact with the environment. Specifically, coping is proposed as an ongoing, evolving process that occurs within the interface of changing persons and situations demands.</i>	<i>Teoria transacional em comportamento em situações tensivas</i>

Fonte: elaborado pelo autor.

Há instrumentos que buscam identificar e distinguir as diferentes estratégias utilizadas pelo ator social em determinadas circunstâncias a fim de determinar, pelas distintas abordagens, aquelas que oferecem melhor resultado ao ator social, àqueles por ele influenciados e àqueles que o influenciam. Para Cheng e Cheung (2005), há dois padrões principais de visão sobre situações estressantes que determinam a forma de um indivíduo atuar e lidar com as circunstâncias, dados o contexto e seus respectivos agentes em interação, a saber: (i) o estilo positivo de abordagem (*positive attributional style*); ou (ii) o estilo negativo de abordagem. Pelo primeiro padrão, a perspectiva é que as causas de um evento considerado positivo são internas ao ator social e, portanto, estáveis em um olhar global (contextualista). Pelo segundo, atribui-se a circunstâncias externas aquilo que acontece de positivo, não havendo controle do sujeito; logo, as causas são instáveis e situacionais (específicas e isoladas).

O estilo de abordagem e visão das circunstâncias influencia as estratégias de interação com a situação, ou seja, os tipos de *coping* adotados. Dentre as maneiras de lidar com a situação estão: resolução de problemas (*problem solving*), reestruturação cognitiva positiva (*positive cognitive restructuring*) ou evitação (*avoidance*). Para Welbourne *et al.* (2007), o estilo positivo está associado à adoção de abordagens de *problem solving* e *positive cognitive restructuring*, pelas quais o ator social se percebe como capaz de lidar com a situação e, portanto, mobiliza seus recursos; em contrapartida, o estilo negativo está associado à adoção de abordagens de *avoidance*. Observa-se, contudo, similaridade em ambos os estilos quanto à busca por apoio externo, sendo que, de acordo com Niesel e Griebel (2005) e Welbourne *et al.* (2007), enquanto no estilo positivo se procura apoio em vista do desafio da situação (*challenge*), que pode exigir que o indivíduo atue no limite de suas competências, no estilo negativo se procura apoio em razão de uma sobrecarga excessiva (*overburdening*), tendo o indivíduo uma sensação de incapacidade ou incompetência para lidar com tal desafio.

Segundo Niesel e Griebel (2005), a efetividade da estratégia de abordagem, de como lidar com determinadas circunstâncias estressantes, deve-se à capacidade cognitiva e ao modelo de processo mental do ator social, que pode ser de síntese integrativa ou diferenciadora. Essas duas dimensões cognitivas assemelham-se, em maior ou menor medida, ao que propõem Cheng e Cheung (2005) e Jaques (1996) como capacidade potencial em função da complexidade de processamento mental ou, ainda, ao que Jaques e Cason (1994) sugerem como agilidade mental.

Quadro 20: Relações entre potencial, habilidade e estratégias em *coping*

Autor	Atributo	Definição	Significado
Cheng e Cheung (2005)	<i>Potential capability as a function of complexity of mental processing</i>		Integration is an ability to perceive trade-offs among alternatives in combination or interaction. It involves the development of conceptual connections among differentiated dimensions or perspectives.
Jaques e Cason (1994); Jaques (1996)	<i>It describes people who think through problems from a fresh point of view and are comfortable with complexity, ambiguity, and explaining their thinking to others.</i>	<i>The maximum scale and complexity of the world that you are able to pattern and construe and function in, including the amount and complexity of information that must be processed in doing so.</i>	Differentiation is conceptualized as an ability to recognize multiple dimensions embedded in a perceived domain and to the taking of different perspectives when considering the domain.

Fonte: elaborado pelo autor.

Diante dessas considerações, pude observar, nos dados coletados e nas interlocuções inicialmente analisadas, questões sobre a incorporação de atividades com complexidade em nível superior àquele associado à função, indicando migração de responsabilidades de uma função superior às inferiores. Essa migração, todavia, só se efetiva à medida que o potencial de cada ator social o faculta lidar com esse nível anteriormente incompatível com o cargo. A hipótese de Jaques (1996) pressupõe a ideia de estratificação: estando o contexto estável, o que há de mais complexo na sociedade está alocado no *work level* VII, enquanto o mínimo se encontra no *work level* I. Entretanto, ao considerarmos que o contexto está ampliando constantemente sua complexidade, o nível VII de anos ou décadas passadas, pode-se inferir, seria o equivalente ao nível VI atualmente.

A velocidade de absorção de níveis crescentes de complexidade está, segundo Lombardo e Eichinger (2000), associada à dinâmica da indústria: instituições de telecomunicações, computação e similares apresentam níveis extraordinários de aceleração, ao passo que em outro extremo estão aquelas que avançam em ritmo bem mais lento. O ritmo da indústria, que Fine (1998) denomina de *clockspeed*, contesta em tese aquilo que Jaques (1994) define como *time-span of a role* (tempo necessário para maturação da capacidade potencial). Enquanto Jaques e Cason (1994) considera o alcance e a projeção da visão, bem como a repercussão das ações, em termos de anos à frente, Fine (1998) os discute em termos da intensidade de identificação, absorção, domínio e abandono de determinados conceitos, conhecimentos e variáveis, retornando-se – em ciclos cada vez menores, porém mais intensos

– ao início de um processo contínuo, interminavelmente necessário, desejável. Ao ampliar o número e a complexidade das variáveis, é natural esperar que, uma vez dominadas por um grupo, essas variáveis passem a ser desafios para níveis inferiores. Logo, a assimilação em níveis crescentes de complexidade nos diferentes *work levels* estaria diretamente associada à dinâmica da indústria em geral ou da instituição em particular.

Dados que corroboram a noção de *clockspeed*, de aceleração e de intensidade dos desafios podem ser encontrados em Fine (1998), que validou as inferências de Ferreira *et al.* (2013) quanto à reconfiguração da representação piramidal das organizações e seus organogramas para um formato associado ao de uma taça. Os resultados da pesquisa de Ferreira *et al.* (2013) foram ratificados na nova configuração que é dada pela análise das características dos sucessores entre 1978 e 2014 na IF. Observe-se que cresce o investimento nos analistas como potenciais sucessores a fim de que a instituição alcance um excedente de potenciais sucessores às posições de gestão.

Para tanto, o número de analistas seniores e de coordenadores cresce em valores percentuais muito acima do crescimento do número total de profissionais da IF ou, mesmo, do número que poderia considerar-se como reposição. O incremento do número posições de sênior, coordenador e gerente indica a configuração do formato observado por Ferreira *et al.* (2013) em outras organizações. Assim sendo, uma vez que cresce a complexidade das atividades, manter ou reduzir o número de posições de diretores e de superintendentes indicaria que os superintendentes que foram mantidos ampliaram suas responsabilidades ao assumir não só as atividades de colegas que deixaram aquela vice-presidência, mas também a expansão da área com significativo número de funcionários – aumento do quadro de 5928 para 6898, chegando a aproximadamente 7300 em 2013 e retornando a 7100 em 2014. Todavia, o número de superintendentes reduziu de 79 em janeiro de 2011 para 53 em junho de 2012.

Somem-se ao crescimento das equipes o incremento e a absorção de complexidade na instituição e nas áreas que a compõem e teremos uma dimensão do impacto na velocidade a que os potenciais sucessores deverão absorver novas capacidades para dar conta do fluxo de responsabilidades atinentes à complexidade que passa a ser incorporada às funções. A função de líder de frente assumida pelos analistas seniores é um indicativo dessa necessária delegação de responsabilidades dos coordenadores para eles – movimento que ocorre também de gerentes para coordenadores e de superintendentes para gerentes, a fim de que cada função possa assumir o que lhe é delegado.

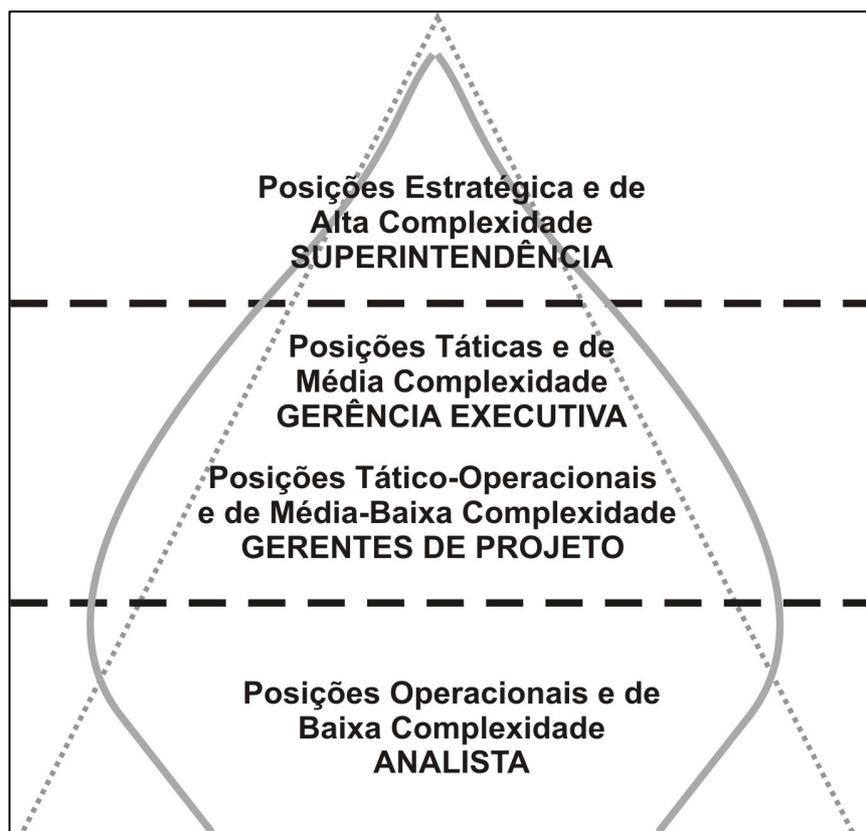


Figura 25: Nova configuração organizacional

Fonte: baseada em Ferreira *et al.* (2013, p.581).

O formato da Figura 25 se deve, conforme explicam Ferreira *et al.* (2013), à ampliação das responsabilidades nas funções intermediárias – condizentes com o *work level* III de Jaques (1994) –, que assimilam gradativamente atividades de níveis superiores e, simultaneamente, compartilham parte de suas atribuições com potenciais candidatos a sucessão dentro das próprias equipes. Dessa maneira, a atividade de *shop&office floor* (*work level* I) conta com um número cada vez menor de profissionais, sendo um número significativo dessas atividades transferidas a organizações especializadas em atividades operacionais, como aquelas de BPO (*business processes outsourcing*) e ‘fábricas de programação’ (Ferreira *et al.*, 2013). Em contrapartida, são ampliadas as funções, desdobrando-se os *work levels* III e IV, em decorrência da velocidade a que novas e mais complexas variáveis são incorporadas ao setor financeiro e, mais especificamente, à área de tecnologia, muito em razão dos impactos da convergência entre mídia e meios de comunicação (Ferreira e Dutra, 2013).

A inserção deste capítulo atende aos requisitos do método de *Ground Theory* de incorporar à pesquisa novos referenciais teóricos que possam sustentar os ‘achados’ que emergem da exploração do objeto de estudo no ‘campo’, através do sentido que os atores sociais passam a informar ao pesquisador. O próximo capítulo retoma as análises dos dados coletados em entrevistas individuais e complementados pela observação das reuniões relacionadas a sucessão e anotações do pesquisador sobre incidentes próprios do método adotado.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS – PARTE II

Este capítulo busca consolidar a análise do objeto de estudo escrutinado na IF e na IP e tenta representar o processo sucessório de maneira a contemplar uma visão ampla o suficiente e, ao mesmo tempo, específica o bastante para a compreensão da dinâmica da sucessão em cada uma dessas organizações. O exercício de análise exigiu que eu avançasse a novas interações e, concomitantemente, que retrocedesse às análises anteriores, à medida que novas informações suscitavam novas ilações. O processo contínuo de análise ora ampliou, ora esclareceu, ora ressignificou o sentido atribuído pelos atores sociais à realidade que descreviam, o que demandava retomar os dados anteriores em busca de evidências ou indícios que eu poderia ter negligenciado no momento de análise preliminar.

Em determinado momento da pesquisa, após a primeira etapa, o protocolo de pesquisa passou a contemplar novos sentidos atribuídos a dados já categorizados, pois novas informações me permitiam desvelar desdobramentos a princípio não identificados. Essa postura frente aos dados, entendo, deve ser reconhecida como condição para a adoção do método de *Ground Theory*. O ir e vir aos dados, às análises e às reflexões, buscando revisar e aprimorar o sentido atribuído pelos atores sociais, é condizente com a decisão epistemológica pelo interpretativismo de essência hermenêutica (cf. Quadro 3) e ontológica com uma compreensão nominalista e subjetiva do mundo (cf. Quadro 2). Portanto, concebe-se uma realidade condicionada à construção social enunciada pelo observador a partir dos significados do contexto para ele próprio e a partir dele como parte do contexto para os demais atores sociais. A questão que se apresentou em seguida foi buscar determinar até quando cada *node* deveria ser revisitado.

Tal retomada às questões sobre *Ground Theory* tratadas no capítulo de metodologia se fez necessária uma vez que as análises suscitaram uma lista de *nodes* que foram se desdobrando em categorias ou variáveis dotadas de diferentes graus de interdependência no processo identificado e reconhecidas como fatores que exerciam influência sobre o processo em si. A ocorrência de variáveis com tais características é prevista em pesquisas quantitativas ou qualitativas, que, dependendo da definição operacional adotada e da metodologia estabelecida, denominam-nas de variáveis moderadoras, intervenientes, mediadoras-moderadoras ou mediadoras. Enquanto a variável moderadora afeta a direção ou a

força da relação entre as independentes e as dependentes (Fine, 1998; Marchington, 2005), as intervenientes estabelecem condições entre as variáveis, determinando variações na dependente ou mesmo a sua existência ou não, e, em alguns casos, são tratadas como equivalentes às mediadoras (Vieira, 2009).

Sampieri, Collado e Lucio (2006) esclarecem que as variáveis mediadoras se caracterizam por influenciar a relação entre as demais variáveis, sem necessariamente determinar, viabilizar ou inviabilizar a sequência em que ocorrem. À luz desse entendimento, a decisão pela segregação e caracterização de mediadoras se deve à não formalização delas no processo sucessório observado nas instituições e ao fato de atuarem na mediação das etapas e seus desdobramentos no processo sucessório. Não obstante, se formalizadas, as variáveis mediadoras poderiam vir a contemplar as etapas do processo e, assim, passar a atuar como restritoras ou promotoras de determinadas etapas ou ações e tornar-se categorias se incorporadas à política de sucessão ou ocupação de posições.

As considerações iniciais deste capítulo sintetizam a dinâmica do segundo ciclo de interlocuções, no qual conduzi interações com os atores sociais da IF e a IP, nos diferentes níveis de complexidade: (i) operacional; (ii) operacional-tático; (iii) tático; (iv) tático-estratégico; e (v) estratégico, conforme apresentado no Quadro 19. Adicionalmente, as reflexões e inferências foram enriquecidas com a minha presença, na condição de pesquisador, em reuniões dos atores sociais em que se discutia sobre critérios de identificação e indicação de potenciais sucessores. Nos parágrafos a seguir, as considerações dos atores sociais, apesar de gravadas e codificadas, serão excepcionalmente apresentadas com citação direta ou textual, preservando os informantes e atendendo ao requisito de anonimato da organização e dos seus integrantes.

Após a primeira etapa de análises, foi mantida a agenda prévia de interações com os atores sociais de posições classificadas como estando em nível operacional e operacional-tático. Essas interações contribuíram para: (i) validar as categorias iniciais; e (ii) investigar um ou outro aspecto citado por ocupantes de posições superiores como de conhecimento dos atores sociais. Todavia, preponderou a auscultação dos níveis superiores em razão da relevância das suas contribuições para o entendimento e mapeamento daquilo que denominei, na versão 2 do processo sucessório, de influenciadores e, na versão 3, de mediadores, não formalizados e implícitos no processo.

Desse modo, as interlocuções do segundo grupo (Etapa 2) com os profissionais das instituições foram pautadas no objetivo de: (i) compreender as razões e circunstâncias da identificação e indicação de potenciais sucessores; e (ii) determinar que condições intervenientes influenciariam a decisão da instituição e dos atores sociais quanto a esta ou aquela ação, dados determinados resultados buscados pela instituição e pelos profissionais. Assim sendo, o quanto a observação de como os atores sociais lidam com dado contexto indicaria o potencial de um candidato a sucessão.

A primeira questão relativa à identificação e indicação se refere às políticas institucionais e seus requisitos, que se por um lado definem o processo sucessório formal, por outro impõem, segundo os atores sociais em posições executivas, restrições quanto à sua aplicação efetiva às circunstâncias atuais da área, haja vista o movimento observado no sentido de oferecer também às atividades técnicas oportunidade de formar *pool* de talentos técnicos e não exclusivamente de líderes. Para tais executivos, há limitações no processo decorrentes da ausência de velocidade de atualização das políticas e da resistência de parte do corpo gerencial em reconhecer aspectos externos do segmento de tecnologia da informação que exercem alta influência no tocante às decisões quanto a este ou aquele profissional a ser apontado como potencial sucessor.

A preocupação quanto a medidas de retenção dos profissionais de alto potencial e daqueles de maior conhecimento técnico, reconhecidos como especialistas, foi patente nas interlocuções com os profissionais em nível tático-estratégico e estratégico, com maior ênfase nas reuniões de pares (comitês). Os argumentos sobre retenção de profissionais de alto desempenho ou alto potencial centravam-se quase que exclusivamente nas limitações orçamentárias para aumentos de salário e políticas para promoção, haja vista que era necessário aprovação para ampliar os cargos e, assim, acomodar um número maior de profissionais prontos na própria organização ou em outras instituições. O cenário descrito corresponde ao que aponta Vieira (2009) em relação ao mercado de trabalho para aqueles definidos como talentos técnicos.

Ln_IF_EST – “Tenho recebido várias demandas de meus superintendentes quanto à necessidade de blindarmos até analistas seniores. Eles têm sido procurados pelo pessoal com propostas de 30 a até 40% acima do que pagamos. E não pagamos mal, somos agressivos. Como lidar com um analista que precisaria ainda de um tempo para amadurecer antes de chegar a uma coordenação e nos procura dizendo que tem uma proposta para ser gerente com 30% de aumento? Não dá para sair promovendo; há um contingenciamento. Dar aumento para um neste montante é esquecer de outros cinco!”

Tais preocupações foram mencionadas em distintas entrevistas e são mais bem representadas por PR_IF_TTEST, Br_IF_EST e Ni_IP_TTEST, quando observaram que a política que determina os respectivos processos em suas instituições restringem ou não contemplam as demandas do cotidiano ou a diferença entre ter bom desempenho e ser um potencial para promoção. A título de exemplo, PR_IF_TTEST citou o caso de dois profissionais em relação aos quais seu dilema residia no impasse de ter de escolher, entre dois analistas, qual deles receberia uma avaliação diferenciada. Explicou que um deles apresentou resultados concretos surpreendentes (eixo X), que acabaram por determinar o reconhecimento da relação direta entre a sua contribuição e o resultado obtido. Tal avaliação foi unânime entre pares e superiores (*i.e.*, coordenador, gerente e superintendente). O segundo analista apresentou um resultado também importante, não tanto no eixo X quanto no eixo Y, dada a articulação que conseguiu estabelecer com colegas e superiores, o que deu suporte à entrega de projetos importantes à diretoria e à instituição.

Situação semelhante é relatada por Ni_IP_TTEST ao apontar que o ano de 2014 foi crítico para a instituição dados fatores específicos à natureza da operação e às implicações legais de um ano eleitoral na gestão de instituições públicas. Nesse caso, a questão reportada se relacionava com a necessidade de decidir não só quanto à distribuição da equipe nos quadrantes, mas também quanto à alocação de um analista como novo encarregado. Enquanto o bom desempenho indica um profissional que executa bem a atividade, é a alocação em uma primeira vivência na supervisão que oferece experiência (musculatura) prévia necessária para uma posição gerencial vindoura.

Semelhante reflexão é feita por Br_IF_EST ao considerar que a política da instituição mantém o resquício de um período no qual o domínio técnico era determinante para os desafios e objetivos daquele contexto organizacional. Como a maioria das cadeiras de gestão, nos diferentes níveis (*work levels*), de coordenador a diretor, ainda é ocupada por profissionais remanescentes daquele contexto, é compreensível, mas não admissível, tal comportamento. Br_IF_EST complementa observando:

Br_IF_EST – “À medida que novos, e digo novos no sentido de mais jovens, forem galgando estas posições, essas questões ficarão ainda mais explícitas, forçando revisar e incorporar o que na prática já acontece.”

Nas situações tratadas por Br e outros executivos, a decisão se torna crítica, uma vez que impacta circunstâncias futuras quanto à indicação de candidatos a posições de gestão. Os participantes observam que a política interna de recursos humanos admite como elegíveis aqueles profissionais que, no período imediatamente anterior, foram alocados naqueles quadrantes considerados como representativos de desempenho superior. A distribuição no quadro de avaliação segue definições que limitam o percentual de profissionais avaliados acima da linha performando (*cf.* Figura 18), a exemplo do critério de ‘curva forçada’ usado no modelo de 9 Box da General Electric. A literatura aponta, na GE, uma distribuição constante de alocação de 20% entre aqueles de destaque X ou Y e acima (talentos), 70% entre aqueles classificados como performando e 10% entre aqueles em monitoramento ou em demanda de atenção. Os indivíduos alocados entre os 10%, quando recorrentemente avaliados como tal, são candidatos a deixar a organização por iniciativa dela própria ou do próprio profissional.

Enquanto a literatura retrata um modelo que é específico da GE/McKinsy, na IF e na IP a distribuição dos percentuais é definida tendo em conta o momento da própria instituição. Os executivos de RH de ambas remetem a decisão do percentual de distribuição às circunstâncias da instituição em determinado período. Quando a IF passou por uma forte reestruturação após fusão com outra instituição, o período subsequente ao movimento de readequação de funções e atividades exigiu maior coerência quanto ao número de profissionais na condição de monitoramento ou demanda de atenção. Nesse caso, a quantidade desses profissionais foi estabelecida em percentual inferior àquele proposto no modelo da GE, uma vez que parte significativa desses profissionais já havia deixado a instituição no período imediatamente anterior. Ao manter o percentual de 20% para avaliações de destaque e acima, o percentual remanescente foi realocado para a avaliação do tipo performando.

A mesma lógica da IF foi adotada pela IP, seja quando da ausência de autorização para novos concursos públicos, seja quando da aprovação de tais concursos, momento em que a dificuldade passa a ser o preenchimento das vagas em decorrência de pouco interesse dos candidatos aprovados em efetivar o registro (ML_IP_TAT; AN_IF_EST; BD_IP_TTEST; DM_IF_TTEST). Em ambas as instituições, semelhantes quanto à natureza técnica da atividade, não necessariamente aqueles avaliados como diferenciados eram aqueles que os executivos da IF e da IP consideravam potenciais para ocupar posições de nível superior de

complexidade. Para esses executivos, há diferença entre executar muito bem e estar preparado para a responsabilidade de supervisão das atividades de outrem.

Assim sendo, ao alocarem os profissionais no quadrante performando segundo os critérios de avaliação predeterminados, os executivos estavam estabelecendo que seus candidatos a promoção teriam de aguardar novo ciclo de avaliações para, sendo mais bem avaliados, tornarem-se potenciais a novas posições. Logo, de maneira pragmática, esses executivos precisariam considerar no processo de avaliação as suas implicações no processo sucessório. Em outras palavras, foi estabelecida uma relação de dependência das decisões do comitê sucessório em relação às decisões prévias ou concomitantes do comitê de avaliação, em vez de essas decisões serem independentes, o que contraria as recomendações de Walker e Ferreira (2012), Dutra (2010a) e Dutra e Veloso (2013).

À medida que pressões são exercidas e levadas por gestores aos ocupantes de níveis estratégicos, passa-se a discutir os processos e seus critérios. Tratando desse tema em específico, ML_IP_TAT e BD_IP_TAT apontam os efeitos que têm na discussão as experiências de seleção e indicação de sucessores em processos anteriores. A experiência inicial de seleção de potenciais sucessores se deu para candidatos à primeira gestão. Após encerramento das inscrições, abertas para todo o quadro sem cargo de gestão e com curso superior, foram aplicadas provas de conhecimentos gerais, lógica e raciocínio analítico. Entre os que atingiram o nível mínimo exigido, foi aplicado um conjunto de instrumentos de avaliação de potencial e de personalidade para complementar e definir a seleção.

Após essa experiência, passou a ser adotado um procedimento distinto, corrigindo aspectos que representantes da área de RH consideraram necessários, como consulta ao gerente da área do candidato e introdução do critério de limite de idade, privilegiando aqueles mais distantes da aposentadoria. Semelhante decisão é utilizada pela área de TI da IF, mas sem uma formalização explícita, como nota AN_IF_TAT:

AN_IF_TAT – “Fiz a indicação de dois seniores para coordenação. De um deles já tive *feedback* de que está praticamente confirmado, já para o outro torceram o lábio. Ninguém disse nada, mas eu já sei que é a idade. ‘XX’ é jovem, vem do programa de trainee, e ‘YY’ está com quase 37 anos. ‘YY’ já lidera uma frente, tem o respeito do time; todos estão esperando, já o tratam como o gestor. Não está escrito, ninguém explicita, mas, quando chegar às entrevistas, [os membros do comitê] vão reprovar [YY].”

Os fatores inerentes a idade e tempo de permanência na posição são associados ao potencial e à maturidade do candidato, conforme indicado por Rothwell (2010). Esse autor acrescenta que, em todo processo de avaliação de potencial, há uma carga subjetiva, associada

à experiência do próprio avaliador e sua convivência com o candidato ou outros interlocutores deste. Quer nas interações individuais, quer nas discussões coletivas, foi contumaz a menção à introdução de aspectos não formalizados para indicação e referendo dos candidatos pelos executivos em posições de nível tático-estratégico e estratégico.

Por conseguinte, fez-se necessária uma segunda representação do processo sucessório, contemplando o que foi definido como mediadores, distintos das categorias que definiram o processo sucessório (*cf.* Figura 26 e Figura 27). De antemão, ressalto que a representação foi gradativamente depurada e adequada aos moldes de uma representação linear, chegando ao que se abstrai do consolidado de entrevistas realizadas, que se apresenta na Figura 26. Contudo, eu já estava ciente da brevidade de tal representação, haja vista a consciência das mudanças que proporcionaria o aprofundamento das investigações-reflexões seguintes. Trata-se de uma representação temporária, mas necessária, para registro, histórico e controle da evolução do modelo de representação do conjunto da coleta e daquele momento de reflexão sobre o processo sucessório.

As notas de Jaques e Cason (1994) foram particularmente importantes ao anteciparem que há forças, independentemente da razoabilidade, que influenciam a favor ou contra a evolução do processo. Essas forças agem como resposta ao efeito dos resultados no propósito do ator social envolvido (*interwovenness*), como este lida com o produto da evolução do processo que é ou passaria a ser uma ameaça aos propósitos dele próprio ou aos de um grupo social. Sendo assim, para ser representado em sua completude, o processo deverá ser analisado combinando a visão daqueles que viveram as diferentes fases²⁹, permitindo a visualização do progresso do objeto de estudo.

No caso desta pesquisa em particular, analisei as informações coletadas nas reuniões e pude compreender a dinâmica das deliberações dos atores sociais quando em grupo e individualmente. À medida que ocorriam as reuniões, pude recorrer às análises anteriores de maneira a ratificar alguns dos achados e ressignificar outros. À medida que eu avançava no campo e buscava aprofundar a reflexão sobre o processo sucessório a partir da descrição e do sentido atribuído pelos respectivos atores sociais, foram emergindo dúvidas sobre o quanto o

²⁹ Como exemplo é citado o processo evolutivo do câncer e seus desdobramentos até pacientes terminais. A tentativa dos doentes é interromper o processo, que, ao completar-se, significaria, após experimentar todo o sofrimento, morrer. O processo é então completado interagindo com pacientes em cada etapa. Em outro exemplo, chama-se à atenção que profissionais de saúde e voluntários não forneceriam senão uma visão distante da experiência, das causas, das estratégias e dos consequentes das escolhas das pessoas sem-teto. Somente o sem-teto poderia articular a experiência. Contempla-se a realidade a partir da experiência do sujeito, não do observador.

avanço era ainda necessário ou o quanto teria sido suficiente. A questão era (i) decidir em que momento a representação expunha um avanço significativo de maneira que se pudesse efetivamente reproduzir o conjunto de informações e relações entre categorias e fatores influenciadores e (ii) determinar o quanto avançar poderia ainda contribuir ou comprometer a exploração de outras frentes ou perspectivas.

O critério que adotei buscou analisar o desenvolvimento da representação e o quanto de impacto era produzido por novos fatores, o que me permitiria avaliar um novo modelo, mais aderente ao conjunto dos dados coletados e analisados. Os quadros a seguir retratam a versão 3 do processo sucessório, haja vista o reconhecimento de dois grupos de informações, um associado à evolução do processo formal e outro relacionado ao que denominei naquele momento de influenciadores. Para tanto, apresento as definições na tentativa de distinção entre um e outro, seguidas da Figura 26 e Figura 27 e do Quadro 22 com esclarecimento da categoria e do influenciador. Seguem as definições:

- Categorias: sequência de etapas, constituídas de subetapas, ocorrendo em ordem ratificada por diferentes atores sociais em distintas posições, atendendo à realidade da IF e da IP.
 - A categoria seguinte no processo deveria ser consequente à categoria anterior e condição para a subsequente;
 - O conjunto e a ordem das categorias deveriam representar o processo em seu início, meio e fim.
- Influenciadores: intervenientes do processo, ocorrendo em diferentes momentos, não formalizados, mas reconhecidos como intrínsecos ao processo.
 - Deveriam ser relevantes e claramente associados a quaisquer das circunstâncias referenciadas pelos atores sociais – fossem externas ou internas à instituição, ou de caráter pessoal de algum dos atores sociais atuantes no processo sucessório.

As categorias e influenciadores foram sendo agrupados, ordenados e sistematicamente validados até que ratificassem, ou não, a posição que ocupavam. Tive de tomar decisões quanto ao grau de desdobramento das categorias e dos mediadores, assim como quanto à extensão dos subdesdobramentos. A definição de uma regra geral para tais

decisões foi, nesse momento, impossível de ser apresentada, uma vez que a relevância, e não a recorrência, foi o critério que defini preliminarmente ao campo.

De maneira a avançar na pesquisa e apresentar o que efetivamente seria relevante, foram necessárias uma regra de experiência, uma análise e uma decisão heurística a partir da minha experiência como pesquisador no próprio campo. Ao final da pesquisa, pude identificar alguns princípios que influenciaram as escolhas e decisões nesse momento e naqueles subsequentes da pesquisa. Logo, o refinamento das interações à medida que a pesquisa avançava permitiu-me chegar à seguinte representação (*cf.* Figura 26) das categorias e dos influenciadores, posteriormente tratados como mediadores (no que denominei de versão 3 do processo sucessório).

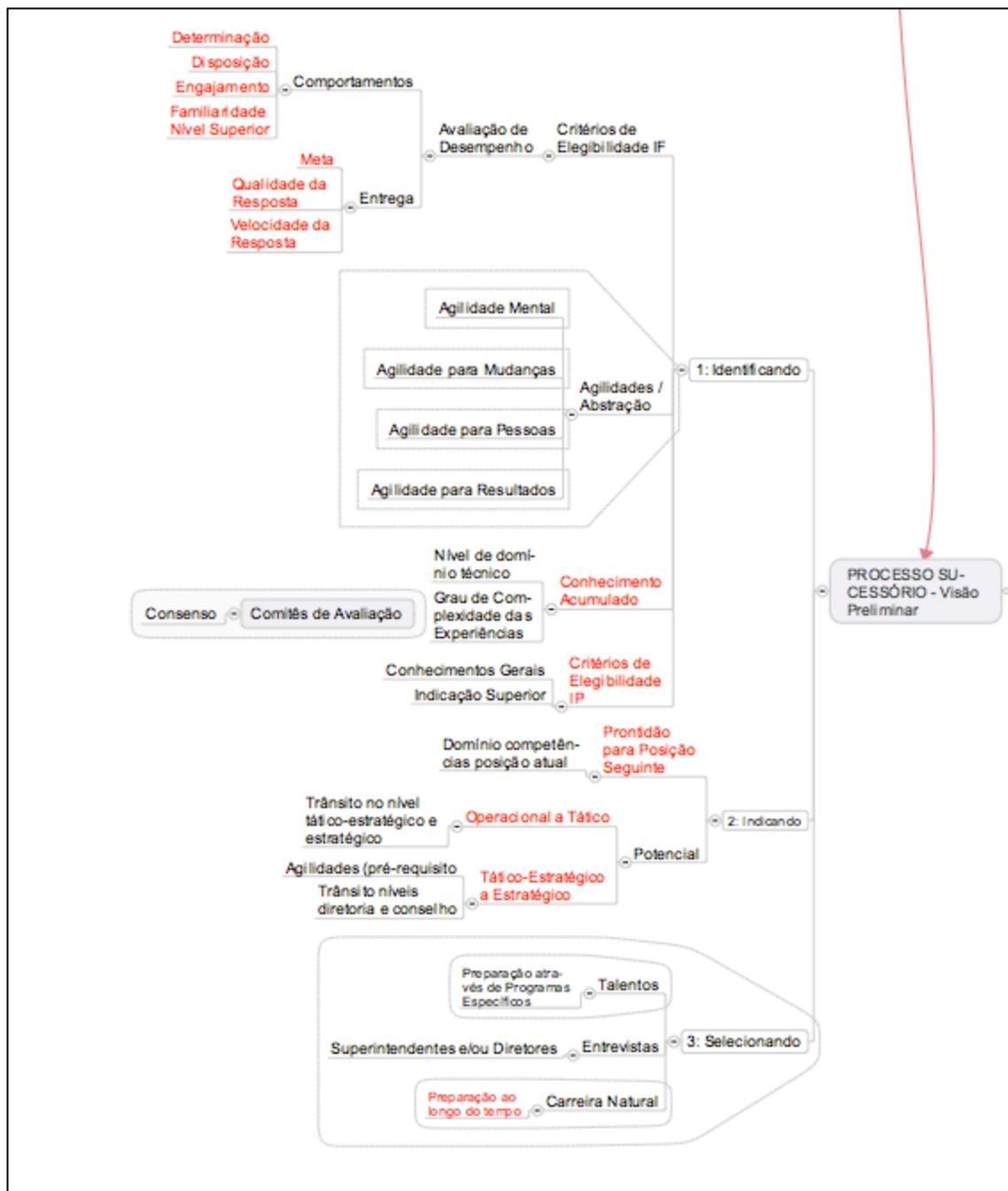


Figura 26: Representação do processo sucessório - versão 3

Fonte: elaborada pelo autor com uso do Mindjet MindManager.

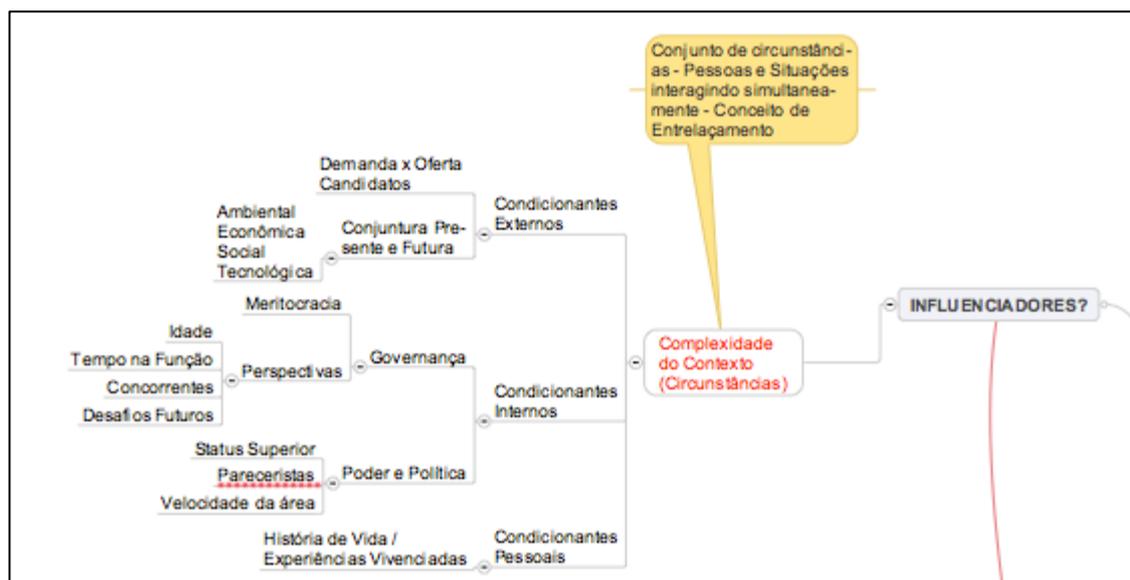


Figura 27: Fatores influenciadores no processo sucessório

Fonte: elaborada pelo autor com uso do Mindjet MindManager.

Conquanto os critérios de elegibilidade sejam explicitados repetidamente pelos atores sociais, um contingente de influenciadores, de caráter subjetivo, desconhecidos para a maioria dos informantes (principalmente aqueles dos níveis operacionais e operacionais-táticos) é apresentado e levado em conta pelos ocupantes de posições táticas a estratégicas para a institucionalização do processo formal. Especificamente para elegibilidade a sucessão e confirmação da condição de potencial sucessor ou talento, alguns desses mediadores são adotados como critérios e considerados pelos superiores como requisito para determinadas posições. Aquelas variáveis mediadoras incorporadas como critérios decorreram dos esforços envidados pelo RH a fim de que efetivamente fossem formalmente inseridas nas políticas e procedimentos.

Nas minhas interações com executivos da área de TI da IF e com os de RH que atendiam à área, ficaram evidentes as tentativas dos profissionais de recursos humanos em buscar critérios mensuráveis e o mais isentos possíveis da subjetividade ou personalidade da decisão do superior, a fim de atender à expectativa de aprimoramento dos indicadores. Essas tentativas da área de RH encontravam ressonância entre alguns executivos e resistência de outros. Enquanto representantes de ambas as posições requeriam regras claras e métricas racionais, possivelmente em razão da predominante formação em exatas, típica da natureza da atividade da IP e da área da IF, alguns resistiam ante a possibilidade de perder ou delegar seu poder de decisão.

PL_IF_TAT – “... conhecemos melhor nossas áreas e que critérios são mais aplicáveis. Hoje, para promover um analista que entrega muito, é preciso fazer todo um ritual com os outros gerentes e com alguns superintendentes. Cada área tem um critério melhor de escolha.”

Questionados sobre o que consideravam critérios e solicitados a extrapolar os critérios adotados na política da instituição, os potenciais sucessores na condição de talentos me apresentaram argumentos ricos em exemplos pessoais, reforçando a ideia de Glaser e Strauss (1967)³⁰ quanto ao sentimento do avaliador em relação ao candidato e a noção de Hall (1986) de que o critério é tão efetivo quanto a complexidade do processo mental do próprio avaliador. Em outras palavras, tinha-se uma apresentação de exemplos e argumentos que por si só não indicavam uma relação de causa-efeito-causa-efeito-conclusão. Argumentos estes que foram considerados como de segunda e terceira ordem, classificados como Cumulativa e Serial (Jaques e Cason, 1994), em segunda e terceira ordem (*cf.* Quadro 18).

A ausência de argumentos integrativos, conforme apresentado no Quadro 20, suscitou considerações a respeito da baixa contribuição de algumas interações para o objeto de estudo. Por essa razão, eu, a princípio, parcialmente desconsidereei as informações de AN_IF_TTEST, com exemplos citados aleatoriamente para representação do processo pelo qual as políticas eram tratadas por AF_IF_EST nos comitês de recursos humanos. No entanto, após eu ter me empenhado em várias interlocuções individuais e acompanhado uma reunião de gerentes da IF sobre critérios para indicação de analistas à posição de coordenação, vi que a transcrição e as anotações registradas da entrevista com AN oferecera elos de ligação com as notas de AF_IF_EST e PL_IF_TAT, assim como dos participantes na reunião.

As inferências que emergiram nas reuniões entre gerentes e superintendentes de que pude participar na condição de pesquisador foram sendo confirmadas, seja pela retomada das gravações de AF ou pela minha presença em uma segunda e uma terceira reunião (com gerentes e superintendentes, respectivamente) da mesma instituição, complementadas pelo seguimento de reuniões na instituição pública. Além disso, acompanhei duas reuniões entre potenciais sucessores candidatos a primeira gestão na IP, além de outras duas reuniões com gerentes de nível operacional-tático a tático-estratégico selecionados como potenciais sucessores a posições superiores àquelas até então ocupadas. Essas reuniões da IP confirmaram as observações feitas nas reuniões da IF.

As reflexões instigadas pela combinação das informações coletadas no conjunto de reuniões e retomadas nas gravações suscitaram uma questão aos diretores da IF sobre o

³⁰“*We feel good about him*”, como indicado na Seção **Error! Reference source not found.**

que, além dos resultados, observavam e levavam em consideração nas entrevistas de gerentes para elevação à superintendência ou de superintendentes para elevação a posições de diretoria. Um aspecto recorrente no relato desses executivos em posições estratégicas, equivalentes aos *work levels* V e VI (Jaques, 1996), foi o fato de solicitarem aos candidatos às novas posições exemplos de projetos de que participaram, descrevendo o desafio, as situações críticas que viveram, as ações adotadas e as suas considerações sobre os resultados obtidos.

Os referidos executivos informaram que tais aspectos eram constantemente observados nas interações com demais membros das equipes, em reuniões e defesa de projetos, independentemente de haver ou não posição em aberto. Explicaram que não é mais possível assegurar que um bom técnico, com boas entregas em atividades atuais, esteja apto a assumir responsabilidades em um nível gerencial. A história de vida, os desafios enfrentados e o modo como se comportou diante deles ofereceriam melhores indicadores de se o candidato virá ou não a dar conta do que estaria por vir com sua ascensão.

Os executivos membros do comitê estratégico da instituição financeira, RR_IF_EST, RD_IF_EST e LS_IF_EST, citaram a biografia de alguns profissionais que conquistaram posições importantes como ilustração de sua confiança na importância da história do candidato. Quanto menos proximidade tivessem do pretendente à nova posição e quanto menor fosse a experiência de trabalhos em conjunto, mais a história contada ganhava importância como subsídio para a seleção. Os detalhes das circunstâncias vividas, a maneira com que lidou e os resultados obtidos ofereciam informações que ratificavam a extrapolação dos tomadores de decisão quanto ao potencial do entrevistado.

Diante da influência adquirida pela história de vida como influenciador no processo sucessório, esse tópico foi associado às circunstâncias pessoais do candidato. Tal consideração demonstrou-se pertinente para analisar as interações dos gerentes entre si, quando de reuniões sobre temas que gravitavam em torno do objeto de estudo.

O mote das duas reuniões de gerentes da IF que pude acompanhar tratava da definição de critérios para certo número de posições de supervisores a serem preenchidas. Rapidamente, o grupo partiu para questões práticas quanto ao que considerar para identificação e, principalmente, indicação de candidatos elegíveis às posições. Quanto à identificação, prevaleceu a recorrência de entregas em nível superior, representadas por uma avaliação destacada nos últimos períodos avaliados. Quando do início da indicação de nomes, aspectos não formalizados foram inseridos rápida e taxativamente em duas perspectivas

opostas. Uma delas dizia respeito à idade máxima de um analista para que seja apto à supervisão e à de um supervisor para que seja candidato à gerência.

A idade e a estimativa do comitê quanto ao tempo necessário para o candidato a supervisão dominar os desafios da função indicariam se apresentaria potencial de chegar ao cargo de gerente antes da iminência da aposentadoria (circunstância pessoal), além das considerações quanto a quem abdicar e a quem favorecer (circunstâncias internas). Creio que o relato de ‘incidente’ é um exemplo explícito da situação. Em tom de desabafo, um gerente comentou que deixara há pouco um comitê em que levava duas indicações de analistas seniores (caso A e caso B) para promoção a coordenador.

O primeiro caso (A) foi rapidamente aprovado enquanto o segundo (B) foi exaustivamente discutido e por fim negado. A explicação atribuída pelo gerente para a celeridade no primeiro caso e o indeferimento do outro estaria associada a idade e tempo de casa. O candidato ‘A’ fazia parte do grupo de talentos: com idade de 27 anos, havia se alçado à função de Analista Júnior a Analista Pleno e a Analista Sênior em um período de 4 anos. O candidato ‘B’, com idade de 42 anos, ingressara na instituição há 20 anos, tendo sido promovido a Analista Sênior há seis anos. Julgou o gerente que ‘A’ chegaria a gerente nos próximos três anos, enquanto ‘B’ provavelmente não passaria de coordenador, pois necessitaria de pelo menos cinco a dez anos na posição para tornar-se um candidato natural à gerência. Quando isso ocorresse, já estaria próximo da aposentadoria e haveria um número significativo de ‘talentos’ na faixa dos 30 anos prontos para a mesma função.

Uma conjunção de fatores tratados no referencial teórico explicariam as posições tomadas na combinação de argumentos e exemplos de sustentação apresentados pelos subgrupos de gerentes, identificados pelos argumentos e posicionamentos explicitados durante os debates. De um lado, estavam aqueles que reforçavam a importância de valorizar o conhecimento e o tempo de contribuição dos profissionais, o que sinalizaria a valorização do engajamento e comprometimento para com a organização, demonstrados pelo tempo de empresa. De outro lado, estava um grupo que defendia a posição de que a elegibilidade deveria atender ao que a organização buscava como estratégia, ou seja, o domínio das competências e critérios atinentes ao futuro da instituição, independentemente do tempo de casa, prevalecendo o quanto e por quanto tempo agregaria valor à instituição. Um terceiro grupo observava, sem posicionar-se, com poucas intervenções, todas superficiais.

Ao final da reunião entre gerentes, o executivo de RH que mediava a discussão confidenciou-me a observação do quão díspares eram as posições, demonstrando desconhecimento ou conflito de ideias entre os gerentes. Referia-se à relação direta da posição com a idade e ao tempo de casa dos participantes como exemplos do choque da nova visão em transformação. A consideração parecia inicialmente óbvia, não fosse a combinação dessa experiência com as entrevistas com diretores e superintendentes sobre aspectos relevantes e não formais no processo sucessório.

Retornando à narrativa dos profissionais, relacionei o argumento quanto à idade, à posição a ser ocupada e ao tempo de organização com a posição, a postura e os argumentos adotados. Pude constatar que a descrição das circunstâncias pessoais estava presente nos argumentos usados pelos gerentes, independentemente da posição ocupada ou postura tomada, para projetar quem deveria ser potencial a novas funções. Em outros termos, os gerentes não estavam em conflito quanto à visão e ao alinhamento com a organização, mas sim defendendo sua própria história na organização e projetando-a para os potenciais sucessores. Explicavam aos demais a sustentação dos seus pontos de vista a partir da perspectiva do que os trouxera até aquele fórum, acreditando que, se foi suficiente para eles, deveria o ser para aqueles que os seguiam na trajetória. Naturalmente, o argumento de um grupo era reconhecido somente por aqueles que partilhavam das mesmas circunstâncias.

Deve-se considerar que o sentido atribuído por grupos de atores sociais a determinadas situações e eventos está intrinsecamente associado ao significado compartilhado de tais eventos naquele grupo (Strauss e Corbin, 1990). Quando os eventos escapam ou negam o significado preconcebido, são tratados como excepcionais. No entanto, em casos de recorrência sistemática de eventos excepcionais, o significado e o sentido passariam a ser questionados e, conseqüentemente, forçados a uma adequação ou mesmo ressignificação.

As observações de Strauss e Corbin (1990) são oportunas antes de eu avançar na análises, pois alguns dados quanto à composição do quadro de colaboradores da área de TI da IF parecem suscitar explicações para a tensão gerada por uma transição entre antigos critérios e novas necessidades quanto às competências esperadas dos potenciais sucessores. Mediante uma análise inicial, ainda que superficial, exclusivamente com uso da estatística descritiva, com o aporte do pacote SPSS, foi possível reconhecer situações que justificariam a coexistência, na IF, de dois grupos distintos quanto ao sentido associado a quem e sob que critérios reconhecer-se-ia um potencial sucessor.

Pode-se observar, no conjunto de tabelas, uma significativa alteração na composição dos grupos de analistas seniores, coordenadores e gerentes, principalmente no que se refere à idade e ao tempo de casa dos ocupantes dessas posições de janeiro de 2011 para junho de 2012. A representação da população nas tabelas mostra um crescimento inquestionável no número de analistas e de coordenadores, mas redução no número de gerentes e superintendentes. O efeito da nova configuração do quadro de colaboradores em 2012 não parece alterar a idade média dos profissionais, em geral reduzindo-a apenas de 1% a 4% (*cf.* Tabela 4). Os dados indicam ainda que os recém-chegados aos cargos de coordenação e gerência (sucessores) teriam se alçado à posição em tempo menor do que a média histórica da instituição.

Os dados demonstram ainda uma redução representativa no tempo de casa, mesmo ao se excluir o efeito da contratação nas posições de analistas (826). A redução chega a 18% entre coordenadores e 21% entre gerentes. Somam-se a essa informação a recorrência de dados, constituindo a moda, e se constata uma alteração representativa na composição de analistas seniores e gerentes.

Tabela 3: Composição do quadro de colaboradores TI da IF em dezembro de 2011 e de 2012

TODOS OS COLABORADORES			
	2011	2012	%
N	5928	6898	16%
Média Idade	37,13	35,54	-4%
Média Tempo de casa	13,87	8,71	-37%
Moda Idade	30	26	-13%
Superintendentes	79	53	-33%
Gerentes	278	263	-5%
Coordenadores	602	709	18%
Sênior	1745	1945	11%
Pleno	1545	1784	15%
Junior	1679	2066	23%
Homens	3986	4669	17%
Mulheres	1942	2229	15%

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 4: Composição das funções de analista sênior a superintendente em dezembro de 2011 e de 2012 na IF

ANALISTA SÊNIOR			
	2011	2012	%
N	1745	1945	11%
Média Idade	41,45	40,74	-2%
Média Tempo de casa	15,8	11,72	-26%
Moda Idade	46	32	-30%
Homens	1143	1261	10%
Mulheres	602	684	14%

COORDENADORES			
	2011	2012	%
N	602	709	18%
Média Idade	43,42	42,82	-1%
Média Tempo de casa	18,63	15,2	-18%
Moda Idade	40	39	-3%
Homens	418	491	17%
Mulheres	184	218	18%

GERENTES			
	2011	2012	%
N	278	263	-5%
Média Idade	44,95	43,32	-4%
Média Tempo de casa	19,32	15,18	-21%
Moda Idade	54	42	-22%
Homens	179	180	1%
Mulheres	99	83	-16%

Fonte: elaborada pelo autor.

No intuito de verificar se as alterações representavam um evento episódico ou a indicação de uma tendência, busquei analisar exclusivamente os dados daqueles promovidos às posições de gestão, ou seja, coordenador, gerente e superintendente. Foram excluídos o grupo de analistas e quaisquer situações outras que não promoção, como: adequações de cargo e transferência de outras unidades ou de organizações adquiridas. A análise considerou todos os promovidos da IF de dezembro de 1978 a dezembro de 2014. Foram feitos três cortes nas análises dos promovidos, por período, para efeito de comparação da população: (i) entre dezembro de 1978 e janeiro de 2011; (ii) entre janeiro de 2011 e junho de 2012; e (iii) entre janeiro e dezembro de 2014. O resultado é apresentado na Tabela 5, na Tabela 6 e na Tabela 7.

Tabela 5: Promoções a posições de gestão na IF de dezembro de 1978 a janeiro de 2011³¹

Row Labels	F Average of Idade(anos) Count of Cargo		M Average of Idade(anos) Count of Cargo		Total Average of Idade(anos)	Total Count of Cargo
	F Average of Idade(anos)	Count of Cargo	M Average of Idade(anos)	Count of Cargo		
COORDENADORES	43	84	42	181	42	265
GERENTES	45	38	45	55	45	93
SUPERINTENDENTES	45	5	46	26	46	31
Grand Total	43	127	43	262	43	389

Fonte: elaborada pelo autor.

Nota: F=Feminino; M=Masculino.

³¹Os dados referem-se àqueles profissionais listados na folha de pagamento em janeiro de 2011.

Tabela 6: Promoções a posições de gestão na IF de janeiro de 2011 a junho de 2012³²

Row Labels	F		M		Total Average of Idade_anos	Total Count of Cargo
	Average of Idade_anos	Count of Cargo	Average of Idade_anos	Count of Cargo		
COORDENADORES	38	24	37	56	37	80
GERENTES	38	6	34	9	36	15
SUPERINTENDENTES	38	1	32	2	34	3
Grand Total	38	31	36	67	37	98

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 7: Promoções a posições de gestão na IF durante 2014³³

Row Labels	F			M			Total Average of Idade Anos	Total Average of Tempo na Empresa	Total Count of CARGO
	Average of Idade Anos	Average of Tempo na Empresa	Count of CARGO	Average of Idade Anos	Average of Tempo na Empresa	Count of CARGO			
COORD	35	10	14	32	6	37	33	7	51
GERENTE	35	13	3	34	9	13	34	10	16
SPT	36	13	2	36	6	4	36	9	6
Grand Total	35	11	19	33	7	54	33	8	73

Fonte: elaborada pelo autor.

Apesar de a IF manter o número de colaboradores em torno de sete mil, o número de analistas seniores e coordenadores tem crescido desproporcionalmente ao de coordenadores e gerentes. A desproporção da relação entre os cargos ratifica a observação feita por Ferreira *et al.* (2013) quanto a uma alteração no formato piramidal clássico de representação organizacional (*cf.* Figura 25). Note-se ainda a redução representativa da idade média dos sucessores, que, independentemente do cargo (*i.e.*, coordenador, gerente ou superintendente), fixa-se em torno de 32 a 36 anos. Em 2014, o tempo de casa dos promovidos (sucessores) continuou a reduzir-se, a exemplo de 2012 em relação ao acumulado até janeiro de 2011, indicando uma tendência consistente de redução de idade e do tempo de casa dos sucessores.

Desse modo, observa-se a coexistência de dois grupos, com histórico de carreira, experiências e circunstâncias vividas muito distintas: um grupo formado por aqueles que foram alçados às funções na década de 2000; o outro, por aqueles promovidos recentemente com tempo de casa e idade muito menores. A diferença da trajetória de carreira, dentre outros

³² Comparação do quadro funcional, conforme folha de pagamento de janeiro de 2011 e junho de 2012.

³³ Dados referente às promoções. No ano de 2014, houve contratação de cinco coordenadores, dois gerentes e um superintendente.

aspectos, como formação acadêmica, diferentes cenários durante a trajetória de carreira, oportunidade de assumir atribuições de posições superiores etc., oferece diferentes visões e define sentidos próprios sobre talento e potencial sucessor. Os diferentes sentidos geram tensão entre os que defendem as mudanças e os que resistem a elas, questão de que tratarei com maior profundidade no Capítulo 7.

O ‘termo’ talento e a expressão ‘potencial sucessor’ apresentam sentido próprio para cada grupo de gerentes, dada sua própria aspiração por sê-lo ou manter-se como tal. Dessa maneira, ao defenderem uma posição, os gerentes estavam intercedendo a favor da sua própria condição de talentos e potenciais sucessores. Afinal, estariam eles próprios sujeitos àquela condição e conjunto de critérios de análise, que, se distintos da forma atual, poderiam representar sua exclusão do processo para a próxima posição. Essa postura é condizente com o Estágio I (Grusky, 1963; Gamson e Scotch, 1964; Giambatista, Glenn Rowe e Riaz, 2005):

- *Senso Comum / Common Sense*: buscam-se ações que garantam a manutenção no poder daqueles que o detêm;
- *Círculo Vicioso / Vicious Circle*: substituem-se os que representam um risco ao modelo que sustenta os decisores; e
- *Ritual do Bode Expiatório / Ritual Scapegoating*: quanto maior o poder de determinado grupo, maior a probabilidade de se manter o modelo de gestão.

Dessa maneira, os executivos não estavam se contradizendo, mas sim mantendo-se coerentes com a ideia de privilegiar aspectos dos quais cada grupo poderia se beneficiar. O grupo intermediário, silencioso, mantinha a postura de observar, sem manifestar-se, e tal disposição a baixa exposição e posicionamento só me permitiu aventar algumas hipóteses, as quais pude explorar melhor posteriormente, quando alguns dos que adotaram tal postura participaram de uma interlocução individual.

O conjunto de circunstâncias e a maneira como os elegíveis a novas posições lidaram com as situações citadas, somados aos resultados obtidos e à análise pessoal, eram considerados pelos tomadores de decisão na medida de sua própria história, constituída de um conjunto pessoal de circunstâncias. Jaques e Cason (1994, p. 27) apontam como uma das restrições da avaliação de potencial o fato de “os procedimentos [serem] tão efetivos quanto, e não melhor do que, o conjunto de avaliadores”. Nesse caso, os tomadores de decisão

decidirão no limite de seu próprio potencial, que é determinado por sua atuação em certas situações e por sua maneira de lidar (*coping*) e agir.

Lombardo e Eichinger (2000) afirmam que o potencial de um candidato é analisado por sua agilidade em lidar com os desafios. Nesse caso, analisando o grupo de gerentes, poder-se-ia atribuir o comportamento de adaptação às novas circunstâncias internas, em resposta às externas, como um indicador do potencial dos novos ante a resistência dos antigos gerentes. Para Rothwell (2010), um grupo de profissionais, como os novos gerentes, em uma trilha acelerada de carreira corresponderia aos sinais do que a instituição considera como o conjunto de competências que sustentariam sua estratégia. Logo, é esse conjunto de competências o que deveria ser levado em conta no planejamento das novas posições a serem ocupadas, enquanto aqueles não contemplados no planejamento sucessório comporiam o grupo de eventual reposição ou o grupo de profissionais de carreira natural, como eram denominados quando indicados a alguma posição nova e ascendente.

Segundo a teoria de Jaques e Cason (1994), as escolhas e decisões³⁴ serão tão melhores, quanto mais próxima a *applied capability* (AC) estiver da *potential capability* (PC). Os gerentes que levaram mais tempo para ocupar a posição atual ou a ocupam há muito mais tempo que os demais teriam alcançado o patamar de sua capacidade potencial, enquanto os mais jovens (por terem acelerado sua trajetória), ao amadurecerem, seriam os candidatos às posições superiores e estariam mais aptos a avaliar o potencial de candidatos que apresentassem indicativo para ocupação de posições acima das gerenciais. Em outras palavras, entende-se que os gerentes com mais tempo no cargo e na instituição reconheceriam os potenciais talentos e tomariam decisões no limite de seu próprio potencial de abstração reconhecendo-se presos ao cargo atual enquanto seus subordinados alçados a pares estariam encaminhando-se ao próximo cargo. Surpreendem as evidências de que os gerentes atuais, com maior experiência, estão sendo ultrapassados por novos potenciais gerentes, os quais têm se alçado à gerência com menos idade e em menor tempo, na condição de potenciais às superintendências. Note-se que a ocupação das posições seguintes pelos ‘talentos’ ocorre sem necessariamente terem cumprido o tempo a que Jaques e Cason (1996) se referem como necessário para maturação na posição, de maneira que se assume que parte da preparação para a função ocorrerá no exercício daquelas atividades.

³⁴Momento único em que o trabalho acontece e o potencial pode ser analisado.

No caso daqueles que não tomaram posição durante a reunião, surpreendeu-me o posicionamento favorável quando das interações individuais, demonstrando simpatia com a necessidade de renovação no corpo gerencial. Em sua maioria, estavam mais próximos do período de aposentadoria e não demonstravam preocupação com eventual concorrência para a posição seguinte. Observa-se, assim, que o sentimento de concorrência definia as posições adotadas pelos tomadores de decisão, uma vez que projetavam na figura do potencial sucessor sua própria condição de sucedidos. Em contrapartida, os gerentes mais jovens, cientes de sua condição de sucessores, estimulavam a aceleração de membros da equipe em preparação para a condição de potenciais sucessores seus.

Por um lado, quanto mais próximo da aposentadoria, mais evidente era a consciência do executivo de se ver apenas como sucedido, não projetando ocupar novas posições e sendo favorável a ceder espaço aos jovens. Por outro, os executivos com dez ou mais anos para a aposentadoria entendiam que, quanto mais jovem era o candidato à posição de supervisão, mais próximos os avaliadores estariam da condição de sucedidos ou futuros pares daqueles; por conseguinte, imediatamente buscavam enfatizar critérios que os permitiriam projetar-se como sucessores às posições acima daquelas atualmente ocupadas. Por sua vez, essa não era a preocupação dos tomadores de decisão mais jovens, uma vez que, ao reforçarem a importância de velocidade, ratificavam sua própria perspectiva, tornando a defesa dos respectivos critérios sua condição para novas posições.

Pude observar a mesma dinâmica em comitê dos diretores com os superintendentes e em comitê da vice-presidência com os respectivos diretores. Houve polarizações e defesas quanto ao tempo de casa e ao domínio ora de técnicas de gestão de pessoas e negócios, ora de aspectos altamente técnicos, ora de articulação na área, em outras diretorias e nas vice-presidências. Os membros dos diferentes comitês buscavam agrupar-se por proximidade de argumentos, o que poderia ser atribuído ao acaso; no entanto, a recorrência mostrou haver um conhecimento prévio do posicionamento a ser adotado no evento.

Entrevistei dois dos gerentes que não se posicionaram nas reuniões e eles manifestaram indiferença quanto à discussão por atribuírem tal decisão a instância superior, independentemente do que poderia ser discutido ou eventualmente decidido no grupo. Parecem, desse modo, representar a questão implícita à ausência de um posicionamento no grupo:

PL_IF_TAT – “Ficam discutindo o que já está definido. Não vai passar no comitê a indicação de um analista sênior de 38 anos para a coordenação. Não importa se

havia sido combinado antes [...]. Vão ele e um *trainee* [indicados e selecionados para a coordenação] ou um do grupo de talentos de 26 anos e pronto. Não tem essa, é o jovem. Não impedem o outro de ir, essa coisa de sindicato [...]. A mesma coisa para um coordenador de 50 anos – esquece, não vai ser gerente. Talvez seja melhor mudar de trilha e ser especialista.”

MD_IF_TAT – “Precisava haver um programa de talentos para os gerentes e coordenadores também. Eu sou gerente há 15 anos, fui promovido cedo, mas na minha época não tinha esse acompanhamento que os *trainees* e os analistas carimbados de talento têm hoje.”

Esses gerentes parecem representar um grupo que não percebe um caminho para voltarem à condição de sucessores, exceto por ocasião de alguma mudança nas áreas, julgando-se como mantenedores da área e candidatos de carreira natural. Podem-se citar como exemplos as perspectivas do analista de 38 ou do coordenador de 50 anos mencionados por PL. Nesse sentido, os que não estão em programas de talentos articulam-se com superiores reconhecidos como de carreira natural. Como os programas de talentos são recentes, adotados na última década, exceto por iniciativas específicas e descontinuadas, eles são considerados como programas apenas para os jovens. A solicitação de um programa de talentos e sucessão para gerentes demonstra desconhecimento dos recorrentes mapas sucessórios construídos e discutidos nos comitês de diretores e de gerentes com seus respectivos superintendentes.

Assim sendo, um grupo de gerentes parece desconhecer o processo de identificação e mapeamento de potenciais sucessores (gerentes na condição de talentos), dado não fazerem parte do grupo de potenciais sucessores às posições tático-estratégicas e estratégicas. Os superiores parecem evitar discutir, conforme observa o seguinte ator social:

Mi_IF_TAT – “Alguns da minha equipe me procuram para conversar sobre as oportunidades. É difícil tratar disso com alguém que não vemos com possibilidade de crescer na empresa. Reforçamos a importância da política, de ser bem avaliado e esperar uma oportunidade. Estamos num período de reestruturação, muitas mudanças. De um lado, atrapalha a gestão, mas, de outro, é algo que se pode usar. Não há vagas para todo mundo – eu próprio não sei se estarei aqui no próximo mês. Vou fazer o quê? Pedir para o meu diretor me dar garantias!?”

Desconsiderando-se as especificidades das instituições públicas no âmbito das restrições legais a que são sujeitas, as semelhanças no que diz respeito à gestão e identificação de talentos ou potenciais sucessores parecem mais representativas do que as diferenças que os profissionais da IP insistem usar para justificar suas circunstâncias. As reuniões iniciaram com notas referentes às circunstâncias a que estavam sujeitas todas as diretorias da instituição, um momento crítico de corte de orçamento e priorizações dos serviços em razão de variáveis

externas incontroláveis.³⁵ Consequentemente, havia uma restrição quanto a novos concursos, tendo havido, nos últimos dez anos, apenas concursos ocasionais e muito particulares, diferentemente de experiências anteriores quando era ofertado um número representativo de vagas.

Apesar das restrições e especificidades, os gestores da IP passaram a ter de lidar com uma circunstância nova: muitos aprovados não compareciam para formalização da contratação ou desistiam durante o processo de efetivação. Essa circunstância é tratada pelos gerentes com insistência, haja vista o esgotamento de um contingente com a formação requerida (graduação) disposto a assumir posições de gestão. As estimativas dos interlocutores de RH apontam que 50% a 60% dos ocupantes de posições gerenciais estarão em período de aposentadoria nos próximos cinco anos. Nas reuniões individuais, a narrativa recorrente era justificada por uma realidade diferente daquela do mercado, uma vez que na IP não se pode contratar diretamente, devido à exigência de realização de concurso público, com exceção para os cargos de superintendente, assessor e diretor.

Em relação aos critérios para ocupação de novas posições, principalmente as de gestão, os informantes da IP apresentavam como recorrente o compromisso com a causa da instituição, uma vez que se trata de uma empresa pública, de serviços básicos à sociedade. A vontade, determinação, formação e inconformidade foram insistentemente lembrados pelos atores sociais da IP, tanto na reunião entre gerentes quanto nas interações individuais.

DT_IP_TTEST – “Por um lado, estamos blindados, porque nosso time é concursado e dificilmente alguém deixa a instituição. Mas, por isso, também temos um problema, que é não conseguir demitir, a não ser em casos bem específicos, e mesmo assim tem que negociar com o sindicato. A gente acaba perdendo às vezes um bom profissional para o seu conformismo: ‘Aqui na IP é assim, nunca vai mudar...’. Essas coisas. Na minha equipe, procuro mudar essa ideia. Há espaço, mas é preciso esforço, dedicação... [O profissional] precisa pensar o futuro e investir, especializar-se; não dá para ficar esperando a empresa. Eu não paro de me especializar, já coordenei cursos na universidade onde sou professor. Estou sempre me desafiando; o pessoal precisa fazer o mesmo.”

O avanço e aprofundamento das interações seguintes, assim como o retorno e organização dos dados em categorias ao longo do processo, suscitaram a revisão da versão 2 (Figura 26) e a elaboração da versão 3 da representação do processo sucessório. Notei principalmente que as proposições de Jaques e Cason (1996), Lombardo e Eichinger (2000) e Rothwell (2010) apresentavam limitações quanto ao atendimento ao conjunto de circunstâncias atuais que dão forma ao contexto ao qual instituições e profissionais estão

³⁵Em razão do acordo de anonimato da instituição, não é possível citar a restrição e a circunstância, pois são diretamente ligadas à natureza do serviço, o que imediatamente comprometeria o anonimato.

vinculados. A manutenção das categorias segundo os pressupostos agregados dos autores expõe restrições quanto ao manejo do sentido contemporâneo atribuído a talento, potencial sucessor e sucedido, assim como ao planejamento sucessório e ao seu respectivo processo.

Foi, então, necessário identificar limitações e restrições e permitir que emergissem novas categorias à luz das novas referências, requeridas pelo campo, sobre contexto, circunstância e *coping*. Um exemplo de restrições é a proposta de análise de potencial como variável independente da capacidade potencial ou da complexidade do processamento mental do ator social, assumindo a complexidade dos *work levels* como estável. Postura semelhante é observada em Lombardo e Eichinger (2000) ao elegerem um grupo de agilidades observadas no comportamento do ator social, determinando o nível de domínio das competências como indicadores de potencial. A agilidade para mudanças parece ser um exemplo que explicita uma abordagem referente a um período no qual ainda era possível considerar o contexto como estável, regulado.

As evidências apresentadas por Zhu *et al.* (2013) e Ferreira *et al.* (2013) corroboram a perspectiva de um contexto caracterizado por mudanças constantes, a velocidade cada vez maior e em ciclos cada vez menores. Logo, a agilidade de adaptação às mudanças deixa de ser um indicador de potencial para ser concebido como requisito a qualquer candidato a sucessão. O potencial seria reconhecido desde que o profissional fosse o agente de mudanças, principalmente em organizações que requerem maior *clockspeed*, a exemplo daquelas que atuam em setores de alta tecnologia (Fine, 1998; Fine e Nevo, 2008).

Diante dessas considerações, que emergem de um campo em intensa interação entre as circunstâncias e com relações de interdependência com o meio, busquei a representação de uma proposta de processo sucessório constituído de categorias, como etapas do processo, e mediadores, a elas entrelaçados, conforme apresentado na Figura 28 e na Figura 29.

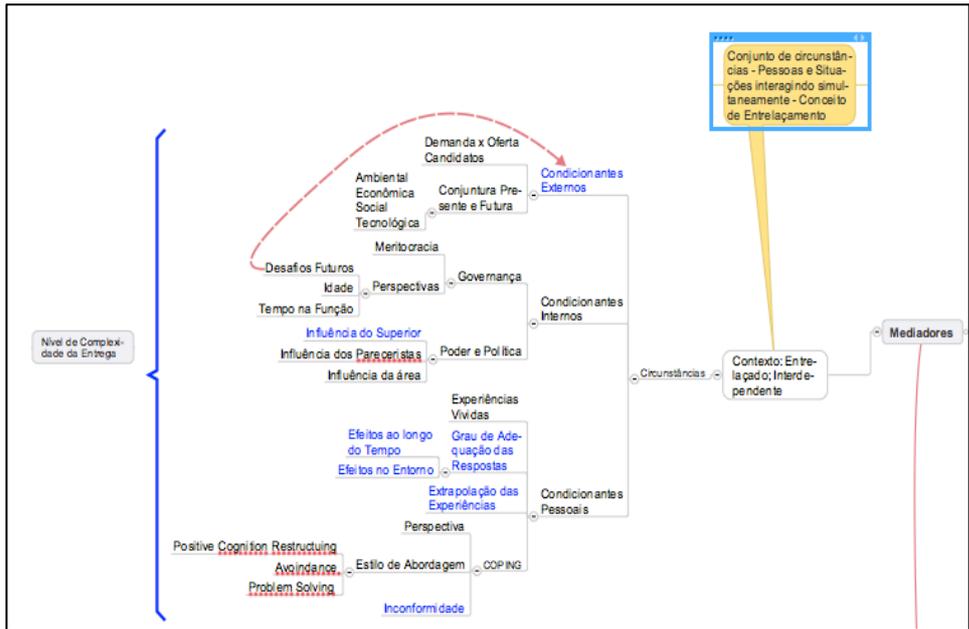


Figura 28: Mediadores do processo sucessório

Fonte: elaborado pelo autor.

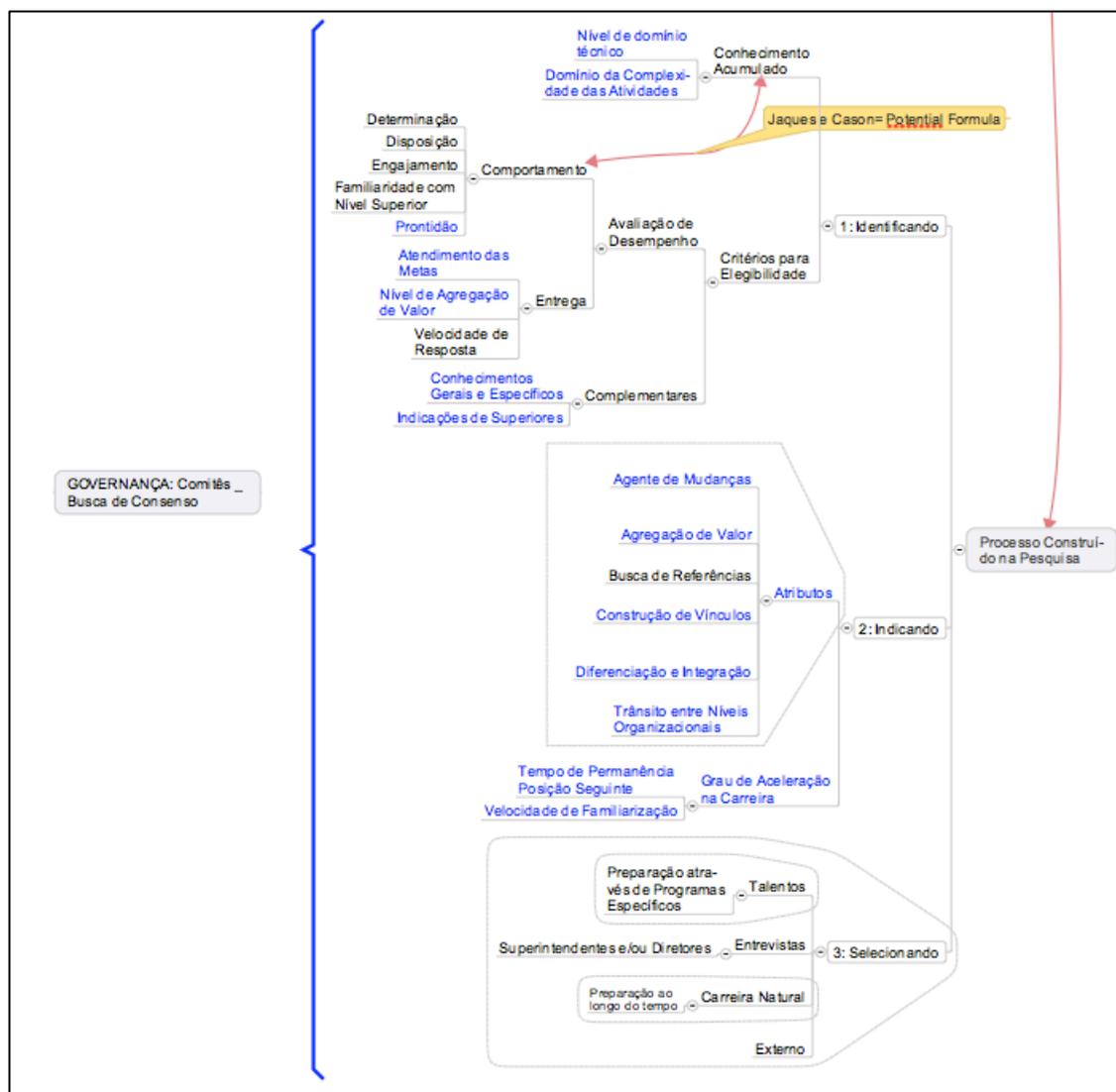


Figura 29: Processo sucessório - versão ampliada

Fonte: elaborado pelo autor.

A representação dos mediadores na Figura 28 está organizada de maneira a apresentar a combinação de fatores e variáveis para agrupamento em circunstâncias:

- externas à instituição, o que engloba aspectos econômicos, sociais, políticos e tecnológicos. Note-se que aqui se consideram a própria instituição e os efeitos de suas decisões e ações no contexto;
- internas à instituição, o que não se encerra na própria instituição, mas pode ser revelado como respostas que mediam a viabilização da estratégia em constante interação com o contexto; e

- pessoais, o que compreende as deliberações internas e aquelas externadas de maneira a possibilitar que os propósitos do ator social sejam alcançados.

A definição operacional de contexto adotada nesta pesquisa considera os conjuntos de circunstâncias entrelaçadas, interdependentes e em constante fluxo de ação, avaliação e reação (Collin, 1997; Young, Valach e Collin, 2002), como recurso necessário dos atores sociais na tentativa de lidar – seja individualmente ou de forma organizada – com a dinâmica entre os respectivos espaços e a realidade em que atuam (Goffman, 1959; Burrell e Morgan, 1979). Desse modo, o processo sucessório como objeto de estudo deve ser considerado de forma segregada para efeitos de análise, mas também imbricado no contexto e sujeito aos efeitos do entrelaçamento do conjunto de circunstâncias.

Enquanto as circunstâncias internas – representadas pelo conjunto de condicionantes organizadas de maneira a responder às forças externas e seus efeitos no contingente de profissionais – definem o processo sucessório, são as respostas dos profissionais e a forma como lidam com o contexto que definem o potencial deste ou daquele ator social. Note-se que tais inferências são condizentes com a proposição de Jaques (1996) de que o trabalho, na perspectiva de decisão sobre a tarefa executada, é um processo criativo e tal qual é a maneira de avaliar o potencial do indivíduo. Também condizem com Lombardo e Eichinger (2000) ao associarem a análise da agilidade com a ação e reação do indivíduo ante os desafios e situações de estresse.

As inferências supramencionadas igualmente corroboram Cheng e Cheung (2005), Welbourne *et al.* (2007) e Proudfoot *et al.* (2009) no que diz respeito à proposição de que a forma como determinados atores sociais respondem às circunstâncias define seu grau de protagonismo na realidade, interpretando e avaliando ação, reação e resultado. Assim sendo, o *coping* é apresentado como um processo contínuo, um processo evolutivo que ocorre na medida da interface em situações de alteridade, mudança e respectiva demanda de um posicionamento. A percepção de uma realidade externa, de dependência da pessoa em relação ao que ocorre ou em relação a um agente ativo que interfere e influencia a realidade, associada à forma como ele busca resultados, contempla a perspectiva de potencial pela agilidade e pela complexidade do processamento mental, contudo em uma perspectiva de interação dinâmica entre ator social e meio.

Ante o exposto, só é possível conceber o processo sucessório à luz da interdependência do conjunto de circunstâncias nas quais sucessores e sucedidos interagem simultaneamente, ora na condição de tomadores de decisão, ora como sujeitos à decisão de outrem. Logo, o ator social, ao dar início às deliberações internas (análise da situação, considerações sobre as alternativas e as consequências), está concomitantemente respondendo, considerando o efeito de sua decisão e a repercussão dessa decisão no contexto. Exemplo disso é observado nas interlocuções entre gerentes, superintendentes e diretores ao definirem critérios e políticas para identificação, indicação e seleção de sucessores, à medida que tal deliberação exerce influência em sua própria condição futura de sucessor ou sucedido.

O Quadro 22 busca organizar os mediadores e as categorias, oferecendo uma descrição que visa sustentar a representatividade deles nesse processo. A exposição do Quadro 22 é, em seguida, sistematizada, de acordo com a proposta de *axial coding* (cf. Figura 30). Nesse sentido, parece oportuno retomar a representação das inter-relações entre as diferentes circunstâncias que compõem o contexto e dão-lhe uma dimensão que pode ser ampliada ou reduzida. A capacidade de abstração conforma o olhar e a perspectiva do ator social, circunstanciado pelas experiências e resultados prévios vividos pelo próprio observador. Adicione-se a capacidade de ler o contexto por meio da identificação das variáveis e do resultado da influência destas em determinado espaço, assim como do efeito do espaço nas variáveis e suas relações, e poder-se-á retomar o mapeamento de instrumentos de análise que é proposto por Jaques e Cason (1994).

O fluxo e a força das influências do contexto e da velocidade das mudanças exigem uma capacidade de abstração mais ampla e abrangente, inerente ao que Quinn *et al.* (2003) associam ao modelo de sistemas abertos e relações humanas como apresentado no Quadro 21. Tais modelos gerenciais exigem uma visão de negócios em um contexto que demanda flexibilidade e adaptação, e não exclusivamente a predição de efeitos para as decisões tomadas na esperança de que as condições atuais se mantenham conforme planejado para os próximos 20 ou 30 anos. Essa habilidade era possível e utilizada nos períodos em que prevaleciam exclusivamente os modelos de gestão baseados nos processos internos e metas racionais, em um ambiente regulado e controlado.

Quadro 21: Modelos gerenciais

	Processos Internos	Metas Racionais	Sistemas Abertos	Relações Humanas
Símbolo		\$		
Critérios de Eficácia	Estabilidade, Continuidade	Produtividade, Lucro	Adaptabilidade, Apoio Externo	Compromisso, Coesão, Moral
Teoria Referente a Meios e Fins	Rotinização leva à estabilidade	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos	Envolvimento resulta em compromisso
Ênfase	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso
Atmosfera	Hierárquico	Econômico-racional: "lucro líquido"	Inovadora, flexível	Orientado a equipes
Papel do Gerente	Monitor e coordenador	Diretor e produtor	Inovador e negociador / Mediador	Mentor e facilitador
Modelo Gerencial	Modelo I	Modelo II	Modelo III	Modelo IV

Fonte: com base em Ferreira *et al.* (2013, p.564) citando Quinn *et al.* (2003).

Dessa forma, o processo sucessório estaria em função do conjunto de forças, fatores e inter-relações entre estes em circunstâncias que se fundem, se ajustem e alterem o processo e, por conseguinte, a(s) circunstância(s), sejam externas, internas ou pessoais. Desse modo, transformam o contexto e exigem dos profissionais a ampliação do repertório de competências para atuarem em espaços onde os modelos de gestão coexistem e se completam.

Quadro 22: Categorias e mediadores do processo sucessório

CLASSIFICAÇÃO	ETAPA	DENOMINAÇÃO	ILUSTRAÇÃO DAS NARRATIVAS	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
CATEGORIAS	IDENTIFICAÇÃO		Tem-se uma noção de quem sejam os potenciais para ocupação de novas posições. Em muitos casos, já foram discutidos e estão mapeados.	Etapa inicial quando candidatos são submetidos a critérios de análise e avaliação quanto ao potencial para virem a se tornarem potenciais sucessores.	
		Conhecimento Acumulado	A primeira impressão, assim como a manutenção da condição de legitimação para o time, pares, superiores e áreas de interlocução, dá-se pelo grau de domínio das demandas em que [o candidato] está atuando. Compreende e é capaz de se fazer compreendido.	Domínio dos procedimentos e vocabulário da área, obtido por formação prévia ou experiência em diferentes áreas ou atividades. O nível de conhecimento está associado à complexidade da atividade, medida pela agregação de valor à função e à instituição.	
			Nível de domínio técnico.	O candidato conhece e desempenha as funções segundo procedimentos e políticas.	
			Compreensão da complexidade inerente.	O candidato reconhece as implicações das decisões e a sua repercussão para a área, fornecedores e clientes.	
		Critérios de Elegibilidade	Política e respectivos procedimentos formais, comunicados pela instituição como critérios básicos para elegibilidade e avanço nos processos de ocupação de novas posições.	Conjunto de pressupostos compreendidos em referência: (i) ao desempenho do candidato (avaliação de desempenho); (ii) à capacidade potencial, referindo-se à leitura de contexto e antecipação da relação de um número ampliado de variáveis, associada a aspectos cognitivos; (iii) à habilidade de estabelecer vínculos de confiança entre interlocutores (superior, equipe e pares).	
			Avaliação de Desempenho	Entrega (X)	(i) Atendimento às metas acordadas; (ii) entregas com nível superior de agregação de valor; e (iii) velocidade nas respostas
Comportamento (Y)	(i) Determinação; (ii) disposição; (iii) engajamento; (iv) familiaridade na interlocução com superiores; (v) prontidão (presteza)				

CLASSIFICAÇÃO	ETAPA	DENOMINAÇÃO	ILUSTRAÇÃO DAS NARRATIVAS		DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
			Complementares	Conhecimentos gerais e específicos	Avaliação de conhecimentos gerais por meio de <i>assessments</i> , dinâmicas e provas específicas (lógica, matemática, português etc.).	
				Indicação de superiores	Recomendação ou ratificação da indicação por superiores.	
CATEGORIAS	INDICAÇÃO	Reconhecimento do potencial por uma série de observações e percepção quanto à entrega e influência no entorno.			Procedimento no qual, dentre os indicados, são apontados aqueles que avançarão para a próxima etapa, antes da designação final à posição a ser ocupada.	
		Atributos	Cada vez se tem de ter mais cuidado na indicação para uma atividade de maior responsabilidade; não se pode errar, pois o custo é muito alto em uma posição de maior complexidade. O erro tem custos diversos – para a pessoa que não se adapta e para o segundo da lista, que pode preferir buscar desafios em outro local –, além das implicações para equipes, pares e áreas-cliente.			Os atributos se constituem em ações observáveis que têm implicações diretas no resultado das funções exercidas. Virtude pessoal, qualidades pessoais, predicados do ator social que supera o que se espera ou observa em outros atores sociais no exercício da mesma função ou atividade.
			Agente de mudanças			Busca introduzir novas formas de fazer ou conduzir atividades de maneira a obter melhores resultados.
			Agregação de valor			Procura compreender a contribuição de suas entregas para os resultados da área ou instituição.
			Busca de referências profissionais			Identifica e estabelece relacionamento com profissionais que favoreçam sua compreensão do contexto e das entregas.
			Construção de vínculos			É hábil no estabelecimento de contratos psicológicos compreendendo interesses e reciprocidade.
			Abordagem integrativa			De acordo com o modelo de processamento mental, é capaz de analisar distintas relações entre variáveis de seu contexto.
			Trânsito nos diferentes níveis organizacionais			Explora novos espaços organizacionais, criando e estabelecendo relacionamento nos diferentes níveis da instituição – para cima e para os lados.

CLASSIFICAÇÃO	ETAPA	DENOMINAÇÃO	ILUSTRAÇÃO DAS NARRATIVAS	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	
CATEGORIAS	SELEÇÃO	Após as indicações, o grupo, o comitê ou a banca de seleção define quem deverá ocupar a posição em aberto.		Etapa de encerramento do processo sucessório pela formalização do ocupante da posição em questão.	
		Talentos	Grupo de potenciais sucessores previamente selecionados para participação em programas específicos, com trajetória de carreira planejada.	Reconhecidos como potenciais sucessores às posições seguintes, dois ou três níveis acima em termos de complexidade (<i>work levels</i>).	
		Carreira Natural	Profissional com uma carreira consolidada na instituição, podendo ou não vir a ocupar novas posições. Invariavelmente em ritmo de aceleração de ocupação de novas posições equivalente à média dos pares. Quanto mais distante da média (inferior), menor a perspectiva de ascensão; quanto mais próximo da média (superior), mais perto da condição de talento.	Reconhecidos como possíveis candidatos à posição seguinte.	
		Externos	Às vezes, não há um candidato interno com competências para uma nova posição. Busca-se fora: contratação via recrutamento ou concurso.	Candidatos potenciais externos à instituição ou à estrutura (área) não reconhecidos como internos.	
MEDIADORES	CONTEXTO	Não há como dissociar do contexto a análise de um potencial, pois um talento hoje pode não o ser amanhã. O potencial passa a ser analisado considerando-se as aptidões e o modo como atua dadas determinadas situações e dado o momento do mercado e da instituição.		Conjunto de circunstâncias, interdependentes e entrelaçadas, de condicionantes externos à instituição, internos à instituição e pessoais dos atores sociais; em fluxos e forças multidirecionais, nos quais uns influenciam outros simultaneamente.	
		Circunstâncias	Dependendo da situação e de quem está envolvido, a decisão muda.		Conjunto de acontecimentos ou situações pertinentes a determinado espaço ou situação, podendo exercer maior ou menor influência.
			Externas	Condicionantes do mercado referentes a escassez ou excedente de determinados conhecimentos; conjuntura presente e repercussões futuras, tendo em conta aspectos ambientais, sociais e tecnológicos.	

CLASSIFICAÇÃO	ETAPA	DENOMINAÇÃO	ILUSTRAÇÃO DAS NARRATIVAS	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
MEDIADORES	CONTEXTO		Internas	Condicionantes atinentes à instituição quanto à governança e às políticas de gestão de pessoas e negócios, além das relações internas políticas e de poder.
			Pessoais	Condicionantes atinentes à história de vida e às experiências do ator social, considerando a situação e as respostas oferecidas, extrapolando e abstraindo para contextos futuros; considera-se a forma como lidou com as circunstâncias e sua capacidade de superação e prontidão para novas situações.

Fonte: elaborado pelo autor.

A confrontação entre o contexto e a descrição das circunstâncias pelos atores sociais permitiu extrapolar o processo sucessório a partir de inferências sobre a atuação das forças externas, internas e pessoais. Com isso, foi possível configurar um modelo que atendeu ao campo, composto por atores sociais de duas instituições distintas em sua natureza e formação do capital social, quais sejam: um banco privado e uma empresa pública.

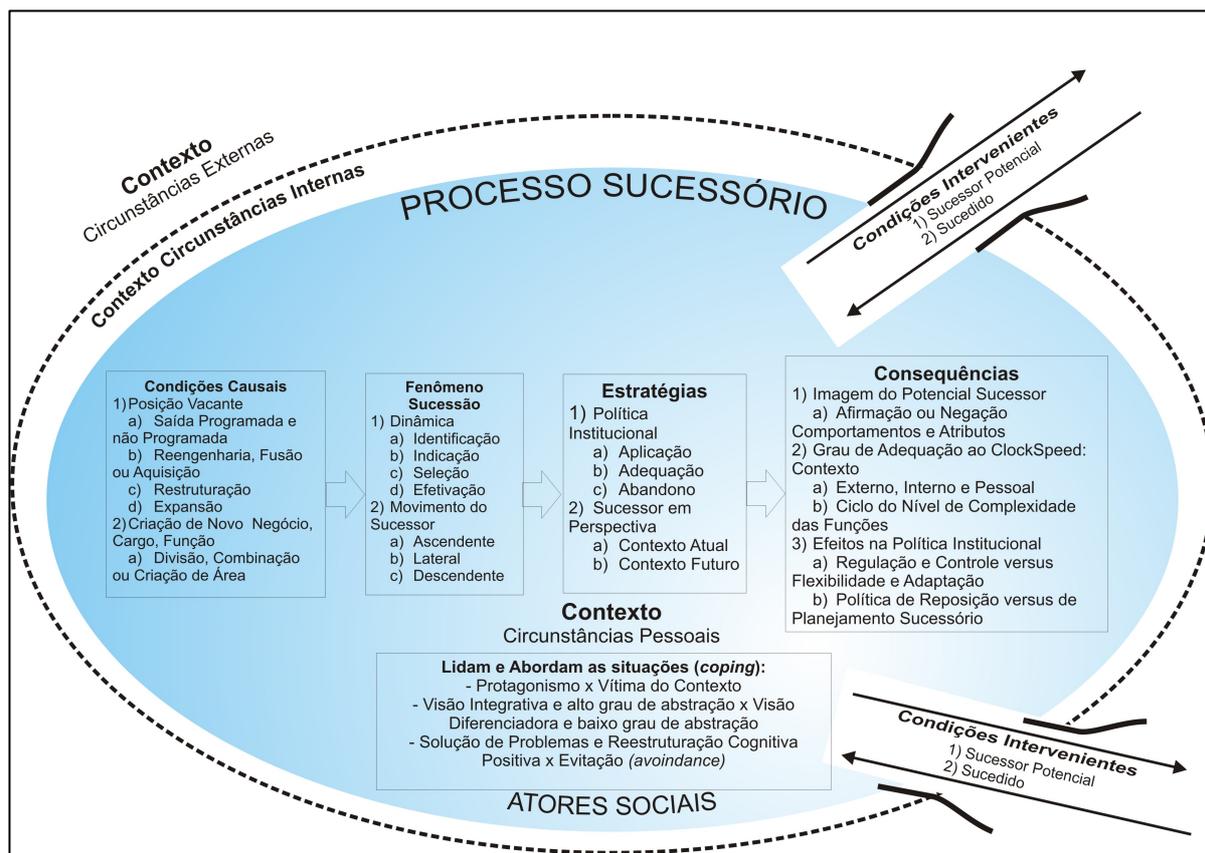


Figura 30: Representação do processo sucessório através do *axial coding*

Fonte: elaborada pelo autor.

Quanto às ‘condições intervenientes’, identificaram-se dois grandes grupos, um associado ao ‘sucessor potencial’ e outro ao ‘sucedido’. A composição desses grupos de condições intervenientes é apresentada na Figura 31.

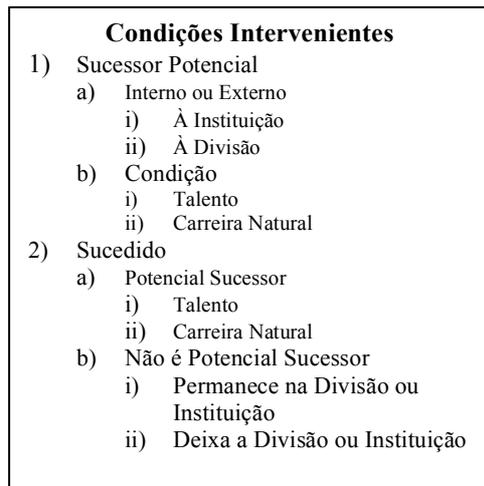


Figura 31: Desdobramento das condições intervenientes

Fonte: elaborada pelo autor.

O propósito da apresentação das categorias e mediadores resultantes do *axial coding*, consonante o pensamento de Glaser e Strauss (1967); Strauss e Corbin (1990); Charmaz (2006), é descrever o processo sucessório por meio do estabelecimento de relações causais entre as categorias. Essas categorias gravitam em torno de um evento central e são decorrentes das circunstâncias relativas ao contexto em que os atores sociais interagem, decidem e geram consequências, as quais, por sua vez, interagem no processo, gerando efeitos nas circunstâncias e, por conseguinte, no contexto. Dessa forma, influenciam de maneira dinâmica as estratégias e ações dos atores sociais envolvidos no processo: (i) potenciais sucessores e sucedidos; (ii) tomadores de decisão; (iii) pareceristas; (iv) demais profissionais da instituição; e (v) profissionais externos à área.

Cabe observar que é provável a existência de processos similares, com maior ou menor detalhamento. Contudo, a saturação de cada categoria e mediador, bem como de suas relações e interdependências, deve ensejar que o modelo atenda à representação geral ou, pelo menos, ao que se observa na IP e na área de tecnologia na IF. Nos parágrafos seguintes, o processo sucessório será exposto a partir das reflexões que me possibilitaram extrapolar as categorias e mediadores para a representação disponível na Figura 29.

As *condições causais*, como conjunto de situações que ensejam o movimento do processo, seu ponto de partida, referem-se às razões para a necessidade de identificação de potenciais sucessores e evolução do processo formalmente instituído. Desse modo, o fato gerador aviva as condições intervenientes sob efeito do *contexto*, induzindo repercussões nas

circunstâncias que o compõem e determinando como se configura e se desenrola o *fenômeno sucessão*. Em razão das ações e reações consequentes da dinâmica inter-relacionada dos *atores sociais* com, e dada, a política da instituição elaborada em função da visão e dos contingentes do contexto, as *estratégias* desses atores são colocadas em prática, resultando em determinadas *consequências*.

As condições causais reunidas no modelo são, em grande medida, reconhecidas como o ponto de partida para início do processo sucessório em si, conforme se pode constatar em autores que versaram sobre o tema (Hall, 1986; Kesner, 1989; Naveen, 2000; Conger e Fulmer, 2003; Dutra, 2010b; Ferreira, Sant'Anna e Sarsur, 2010; Rothwell, 2010; Veloso *et al.*, 2013). Observa-se que um suposto planejamento sucessório sem, contudo, atribuições aos potenciais sucessores que sejam estabelecidas posteriormente à elaboração do mapeamento sucessório e que evidenciem continuidade e monitoramento não pode ser denominado de planejamento de fato. Do mesmo modo, a mera inserção do ator social em programas de desenvolvimento oferecidos pela instituição representaria não um planejamento sucessório, mas a consecução de um dos papéis da área de RH em oferecer cursos que garantam contingente de profissionais para reposição de vagas (Hall, 1986; Rothwell *et al.*, 2005; Rothwell, 2010).

Portanto, a condição *per se* não sustenta o processo sucessório, mas garante o reconhecimento da existência do fenômeno sucessão, seja através de um processo formal ou informal, planejado ou não. Nesse sentido, pode-se perceber que – por meio das informações coletadas, oferecidas pelos atores sociais como resultado das suas interações com as políticas da instituição – o processo sucessório configurava-se de uma maneira ou outra a depender de determinadas circunstâncias. Surpreendeu-me o reconhecimento de movimentos laterais como oportunidades de desenvolvimento, dadas diferentes complexidades em funções que eram tidas como semelhantes, mas permitiam ao ator social selecionado acelerar sua prontidão para movimento posterior ascendente.

Da mesma maneira, foi elucidadora a narrativa de LN_IP_TAT ao observar que enfrentava dúvidas quanto a se manter na instituição após ter sido rebaixado de função e sucedido um subordinado, enquanto sua posição era ocupada por um par mais experiente. A narrativa de LN denota a viabilidade – dadas as circunstâncias da instituição, decorrentes da legislação pública (circunstância externa) – de perda de função (de gerente de departamento, TTEST, para gerente de divisão, TAT). Esse movimento de rebaixamento não é concebido na IF (circunstância interna), pois, nesses casos, a solução é a saída da instituição, salvo se

desconsiderado o cargo e analisado o movimento exclusivo do grau de complexidade e prestígio da função. Os movimentos lateral ou descendente não são explicitados em Jaques e Cason (1994) e Jaques (1996) no tocante à função, pois os autores tratam de cargos apenas com referência ao nível de complexidade exigido ou empregado em dado *work level*. Assim sendo, os movimentos associados a sucessão, para os autores, são ascendentes e destinados àqueles capazes de lidar com o(s) próximo(s) nível(is) de complexidade das funções seguintes. LN ou teria se movimentado para uma função com maior nível de complexidade, ou retornado ao seu nível em razão de domínio em grau inferior por limitações pessoais ou por não tido o tempo necessário para maturação de sua complexidade de processamento mental. Não obstante seja uma particularidade da IP em relação à IF, o que se observou na declaração de LN pode ser encontrado na narrativa de outros atores sociais na IP e na IF quanto à mudança da natureza da atividade em funções semelhantes. LN cita que o período de 2014 foi excepcional, com situações atípicas e extraordinárias que exigiram um grau demasiadamente elevado de exposição e esforço. Ele reconhece que, naquele contexto, seu domínio das ‘competências’ e experiência requeridas para o desempenho da função naquelas circunstâncias o levou a ser demovido de uma posição TTEST (tático-estratégica) para uma TAT (tática).

Ao ser instigado a refletir sobre a retomada à função após terem sido resolvidas as questões extraordinárias, LN revelou não antever mudanças na exigência do superintendente para aquela posição anterior (TTEST), pois a própria posição atual (TAT) estava exigindo bem mais dele do que quando a ocupou há alguns anos. O referido ator social declarou também que sentimento semelhante era compartilhado por pares em uma e outra função, sem contudo recordar de outro caso semelhante ao seu na respectiva superintendência.

Situação semelhante é manifestada por MD_IF_TAT. O gerente informa que, apesar de ter ocupado posição de gerente por oito anos em uma concorrente, está em função equivalente na IF há outros dez anos. Não reconhece o contexto como favorável a que ocupe uma posição acima, sendo, portanto, um potencial a sucedido, condição daqueles em carreira natural que experimentam idade e tempo de casa significativamente superior aos que passam à condição pares (gerentes). A explicação de MD baseia-se na amostra de jovens coordenadores promovidos a gerência nos últimos anos, crescendo o número de sucessores com menos idade e menos tempo de casa.

MD_IF_TAT – “Há um interesse e predileção na área [de TI da IF] pelos **mais jovens**. Já chegam na condição de **talentos**. E aí fica fácil, com todo esse investimento, exposição... Também, com toda uma formação prévia – analistas no

primeiro emprego com carteira assinada e já com pós-graduação, fluentes em ou mais idiomas [além do português]; alguns até com experiência internacional. Quando que a minha geração teria todo esse benefício? Tive que começar a trabalhar para poder bancar a faculdade.” (grifos do autor)

A descrição de MD é uma caricatura que representa um grupo de novos potenciais sucessores na condição de *talent pool* ou jovens talentos, como, por exemplo, CZ_IF_TAT. CZ é um jovem de 26 anos que assumiu a função de coordenador ainda no segundo ano de participação no programa de *trainees* da IF e foi alçado a gerente dois anos depois. Nos primeiros seis meses de gerente, já havia sido aprovado para um programa internacional de MBA (Master of Business Administration) em que permanecerá, por dois anos consecutivos, em licença não remunerada, mas com bolsa de estudo e auxílio moradia de 50% do investimento total, orçado em aproximadamente US\$ 200 mil. A narrativa de CZ, quando da interação individual, corrobora os argumentos de MD, entretanto sob uma perspectiva distinta. Enquanto CZ admite ter de buscar contínuo aprimoramento e entregas em nível de agregação de valor superior em comparação com os pares, MD enfatiza que também apresentou uma carreira acelerada até a posição de gerente, tendo os atributos de um talento, mas sendo prejudicado em razão de decisões de alguns dos executivos que privilegiam a idade à experiência. Tal situação é percebida de forma diferente por MD e CZ, sendo que MD lida conformando-se e aguardando mudança do pensamento dos executivos, enquanto CZ lida como um protagonista, questionando-se sobre quais serão os atributos a definirem os próximos gerentes de destaque e candidatos a superintendência. A forma de lidar com as circunstâncias os coloca em lados diferentes da mesa de reunião durante as discussões sobre talentos.

CZ_IF_TAT – “Estou me preparando para o programa internacional e já alinhei com meu superintendente quem poderia ocupar a gerência. Estamos acelerando a **exposição** de “Yyyy Xxxx” nos comitês e defesa de projetos. É um daqueles que temos **mapeado como talento, [com] boa formação, engajado e com muita disposição**. Falta ainda **traquejo** nas reuniões, mas vamos ajudando num ou noutro tema, [no] **comportamento**. Essas **coisas que não estão escritas, mas que a gente sabe que vão definir** [quem será selecionado] [...]. Nosso desafio é lidar com o pessoal que está há **muito tempo na área**; fica a expectativa de quem **será o próximo**. Um pessoal experiente, importante para algumas rotinas e siglas, mas que não vemos com **potencial** para a gerência. (grifos do autor)

Durante as discussões em reuniões de gerentes, MD e CZ representam os dois grupos com posições diferentes. Embora MD reconheça como importantes os programas de talento, insiste que há profissionais engajados, que demonstram, há **mais tempo, entrega e capacidade técnica**. Em contrapartida, CZ observa uma **dinâmica** e relevância da **área de TI**

para a instituição, que cada vez mais depende de **novas tecnologias e velocidade de inovação** para se manter competitiva e na fronteira das soluções tecnológicas.

Para CZ, os técnicos estariam mais para uma carreira de especialista, cuja trajetória não é clara na IF, do que para gestores, dos quais cada vez mais se exige que articulem os diferentes interesses de clientes, de fornecedores e do próprio time, muitas vezes formado por equipes multidisciplinares, cujos membros não necessariamente estão subordinados hierarquicamente uns aos outros. Nesses casos, os candidatos às novas posições precisam não só se legitimar pelo conhecimento técnico, mas também pela forma de gerir os diferentes interesses, gerações e expectativas, consoante a análise de Costa e Chiuzi (2009), Veloso, Silva e Dutra (2011) e Chiuzi (2014).

A dicotomia ou dissonância aparente entre os gerentes foi também observada durante os comitês de superintendentes e os comitês executivos (*i.e.*, VPs, diretores executivos, diretores e superintendentes-associados). O centro da questão é tratado por Quinn *et al.* (2003) como tensão entre, de um lado, regulação e controle, representados pelo posicionamento de um dos grupos, a exemplo da fala de MD, e, de outro, flexibilidade e adaptação, evidentes na postura do outro grupo, conforme é evidente na narrativa de CZ.

A exigência de maior flexibilidade e adaptação se refere às competências de inovação e criatividade incorporadas aos instrumentos de avaliação e observáveis na medida da ampliação do domínio dos estilos de gestão, que favorecerão ou inibirão tal resultado, como foi inferido a partir das interlocuções com LM_IF_TAT, CM_IF_TAT e DT_IP_TTEST. Segundo esses jovens profissionais, essa parece ser uma resposta da IF e da IP à velocidade do contexto no qual estão inseridos – áreas técnicas e de alta tecnologia – e às circunstâncias externas às instituições, tais como competitividade, velocidade de convergência de novas tecnologias, escassez de profissionais com formação técnica e habilidade para gestão e articulação política.

A tensão do contexto, dada a pressão gerada pela inter-relação das circunstâncias externas, internas e pessoais, exige dos tomadores de decisão e comitês sucessórios uma velocidade de adaptação e resposta que parece não ser acompanhada pelas políticas e procedimentos das instituições, conforme já tratado na interpretação das narrativas de PR_IF_TTEST, Br_IF_EST e Ni_IP_TTEST. Desse modo, estratégias de adaptação de iniciativas são justificadas pelos executivos (*work level* III e acima - tático) como necessárias para garantir a consecução dos objetivos da organização. Um exemplo de iniciativa é avaliar

os potenciais sucessores em níveis superiores do 9 Box, independentemente da entrega efetiva, uma vez que reconhecer pela entrega seria assegurar a política de avaliação de desempenho em detrimento da análise efetiva do potencial. As consequências do desalinhamento entre velocidade de revisão e adequação da política de RH, de um lado, e velocidade do negócio, de outro, induziriam a se ter em posições superiores um bom técnico, mas não necessariamente alguém interessado ou preparado para os desafios da respectiva posição com níveis superiores de complexidade.

Segundo LM_IF_TAT, ao retratar sua reunião com LS_IF_EST, não há uma política de sucessão para os talentos da instituição, mas sim de reposição, a exemplo do que já observavam Hall (1995); Rothwell (2010):

LM_IF_TAT – “[...] a convite de LS_IF_EST, [nós do grupo de talentos] tivemos a oportunidade de conversar sobre o futuro da área de TI e da instituição [IF]. Perguntei por que um de nós precisaria esperar um ano na função para só então poder concorrer ao cargo seguinte. LS respondeu que isso não funcionava assim. Respondi que foi o que ouvi da área de RH sobre a política de promoção, ao que LS afirmou que é uma regra para as dezenas de milhares dos funcionários da IF, mas que exceções são tratadas como exceções, bastando que o gerente e o superintendente submetam seus argumentos!”

A oportunidade de conduzir entrevistas com um número representativo de informantes de ambas as instituições, de diferentes departamentos e com tão diversas experiências, além da minha presença em reuniões entre pares, possibilitou que os dados coletados não se restringissem à fala, mas também incluíssem o comportamento, os sentimentos e, por suposto, as atuações. O planejamento e a preparação prévia, iniciando a coleta com atores sociais em posições operacionais, permitiram-me familiarizar-me com o método e o campo. As análises realizadas, tão imediatamente quanto possível, permitiram incorporar um cabedal de temas inicialmente camuflados que foram se desvelando no decorrer da pesquisa, das minhas inferências e da minha sensação de saturação dos dados.

Contudo, o registro, a princípio despretensioso da minha parte, de alguns incidentes durante o campo demonstrou-se, sem demora, de alta importância, pois, ao serem associados aos eventos planejados, propiciaram-me uma série de novas reflexões, questões e hipóteses. Como exemplo de um incidente posso relatar o meu encontro casual com um gerente-informante (entrevistado anteriormente) no intervalo do almoço no restaurante da IF. Aproximou-se e, demonstrando-se interessado na pesquisa, nas eventuais dificuldades de agenda e na evolução do estudo, mencionou que passara os últimos dias pensando sobre a ‘conversa’ que havíamos tido. Concluiu que seria oportuno levar para os representantes da área de RH e dos superintendentes que os gerentes mais experientes participassem das

entrevistas de candidatos a gerência, atualmente exclusivamente realizadas por superintendentes e diretores. Também afirmou que seria bom se fosse instituído que os superiores deveriam discutir as razões que impediram um profissional de ‘carreira natural’ a ser candidato a sucessor ou, em o sendo, que obstruíram a sua promoção.

O desconforto inicial provocado por esse incidente esteve presente nas minhas reflexões e notas sobre se tal ‘encontro’ não planejado deveria ou não fazer parte do material colhido. Se afirmativo, deveria procurar o gerente e solicitar-lhe autorização sob a garantia do termo firmado na entrevista ocorrida? O termo já garantiria dados adicionais decorrentes de outras interações? Como introduzir os dados, provenientes de um almoço com o informante, como registro de uma interação? A tal incidente somaram-se outros nos corredores das instituições, nas salas de espera, nos intervalos entre entrevistas agendadas, no momento anterior ao início de reuniões, no café e em outros locais da instituição. Ademais, houve ainda incidentes na sala de aula, onde, atuando como docente, deparei-me com gerentes e superintendentes das instituições que inadvertidamente compunham as turmas. Deveria discorrer sobre os achados e reflexões parciais durante a exposição em sala de aula? Em determinado momento, ficou evidente que não haveria mais como evitar a influência de informações dos incidentes nos dados coletados nas entrevistas.

7 ILAÇÕES E REFLEXÕES DO PESQUISADOR NO USO DO MÉTODO DE *GROUND THEORY*

Este capítulo é inspirado integralmente nas provocações e estímulos recebidos do orientador para que eu, na condição de pesquisador que foi ao campo, descrevesse a experiência de campo e as ilações suscitadas pelo conjunto de desafios resultantes da imersão nele. Em coerência com a proposta da pesquisa, não é possível deixar de reconhecer a influência do conjunto de circunstâncias pessoais, e seu contexto, nos interesses, nas análises, nas inferências e nas considerações que deram forma e conteúdo a este capítulo e ao restante da tese.

Dada a perspectiva contextualista e interpretativa da pesquisa, viabilizada através do método de *Ground Theory*, é imperativo reconhecer a influência da minha trajetória pessoal. A consciência do quão presente as experiências e vivências pessoais estariam no curso do processo de pesquisa demonstrou ser um fator relevante e, portanto, de atenção constante. Ao mesmo tempo em que a minha história pessoal viabilizou acessar informações inicialmente não explicitadas pelos informantes, também facilitava deliberações que tinham de ser refreadas para que eu pudesse inferir somente nos limites do sentido atribuído pelo informante. Nessas situações, as exaustivas anotações que se somavam às transcrições foram de muito valor na construção do processo (*axial code*).

Chegar, ao final, às conclusões foi gratificante e frustrante. Foi gratificante por entender que avancei na compreensão do processo sucessório muito além do que poderia conceber antes de adentrar ao campo. Foi frustrante por considerar que um dos principais achados do trabalho é a convicção de que a pesquisa se encerra, ou é interrompida, de onde deveria ser seu ponto de partida. Encerra-se com uma representação do processo sucessório, reconhecendo a importância dos mediadores e das condições intervenientes que compõem e, não raro, determinam como o processo será conduzido, haja vista a intensa inter-relação entre as estratégias dos atores e dos grupos sociais. Iniciar a pesquisa do estágio alcançado nessas reflexões finais possibilitaria certamente ter explorado melhor o território e ampliado tremendamente as possibilidades do estudo, além de permitir uma base ainda mais sólida para investigações futuras.

Espero conseguir transmitir um pouco da sensação de apreensão de estar no campo sem a segurança da quantificação e das correlações. Também espero poder expressar um pouco do regozijo de poder participar do cotidiano daqueles que experimentam construir sua trajetória profissional diante de um contexto em transformação e, assim, permitir que os aspectos relevantes encontrados fossem determinando os caminhos a serem percorridos em direção ao objeto de pesquisa. Uma parte dessa experiência começa a ser tratada na seção seguinte.

7.1 AS QUESTÕES DO CAMPO

A descrição da experiência no campo é por si só um experimento de aprendizado e consolidação na busca pelo domínio do método de *Ground Theory*, que, uma vez iniciado, parece ser uma tarefa de improvável completude. A imagem que me parece melhor representar a experiência na evolução da pesquisa no campo, dada a proposta metodológica, é a do Eterno Retorno de Nietzsche – do ir, vir e devir na pesquisa. As razões se explicam pela surpresa em dois momentos, os quais serão representados por duas metáforas. A primeira corresponde ao que deve ter experimentado o primeiro biólogo a encontrar um ornitorrinco e remete a questões da demasiada segurança no conhecido. A segunda corresponde aos desafios do nadador e seu tempo, determinado pelas circunstâncias do rio. O ornitorrinco refere-se ao que parece ser; e o tempo, simultaneamente ao tempo de travessia e ao tempo (momento) (em) que se vive.

7.1.1 O Pesquisador e o Ornitorrinco: Primeira Imersão na Ground Theory

A primeira etapa da pesquisa se propunha a verificar o sentido atribuído ao processo sucessório por atores sociais em fases iniciais de carreira ou em posições que os expusessem como potenciais sucessores. Para tal, a minha ideia era reconhecer padrões de descrição do processo sucessório através da perspectiva dos atores sociais, os quais estariam experimentando a expectativa de conquista das primeiras posições de gestão. Em seguida, a proposta era avançar àqueles em funções que os colocassem em perspectiva de diferentes papéis simultaneamente, ou seja, de potencial sucessor, potencial sucedido, tomador ou influenciador de decisões em comitês. Assim sendo, seria possível identificar como é percebido o processo sucessório e que sentidos lhe são atribuídos em diferentes níveis, do operacional ao estratégico.

A coleta e a organização dos dados em *nodes* permitiram imediatamente, ainda nas primeiras interlocuções, a identificação e ordenação do processo sucessório na IF, em linha com o que propunham os autores do marco teórico, construído previamente às primeiras interações com os atores sociais da área de TI da instituição. A evolução da imersão no campo se propunha a finalizar a primeira etapa de pesquisa com uma análise dos dados preliminares da IF para, então, identificar aspectos do processo sucessório a serem aprofundados com os atores sociais da própria instituição financeira e complementados com os de uma instituição pública.

Foi ainda nas primeiras entrevistas (entre a quinta e a oitava) que, devo admitir, experimentei a sensação de ter encontrado um ornitorrinco. O processo emergiu natural e rapidamente durante a interlocução com os analistas, o que significava uma aceleração quanto ao plano inicial, mas, exatamente por isso, gerava uma sensação de desconforto – foi rápido demais, muito simples. Diante de tal incômodo, eu não poderia prosseguir para o fechamento da primeira etapa sem antes compreender a razão daquela sensação. Em outras palavras, indagava-me sobre o que teria me permitido chegar à representação do processo sucessório tão rapidamente, ainda no início da jornada e apenas na metade das interações que havia planejado para a primeira etapa.

As possíveis respostas estariam entre o tema já ter sido plenamente tratado ou eu ter acessado um campo com atores sociais esclarecidos e conscientes do objeto de estudo, ainda que desconhecido para tantos outros pesquisadores ou atores sociais. Assumir a inviabilidade dessas respostas enunciadas, apesar de possíveis, remeteu-me à provável sensação do inusitado primeiro encontro de um biólogo com aquela espécie, até então desconhecida e não classificada, que viria ser chamada de ornitorrinco. O olhar inicial permitiria identificar, rapidamente, o bico e as patas, semelhantes aos de um pato; logo, levando à conclusão de se estar diante de uma ave³⁶ ou do que parecia ser uma ave.

Uma vez ratificada a representação do processo sucessório, cada nova interação suscitava-me a sensação de saturação e ensejava o reconhecimento da impossibilidade de ter chegado à plenitude do modelo possível. Porém, parecia improvável ter conseguido saturar tão rapidamente o desenho do processo com tão pouca literatura sobre sucessão, excetuando-se aquelas voltadas para empresas familiares ou para presidentes e fundadores. Portanto,

³⁶Ornitorrinco: *Ornithorhynchus anatinus*, do grego: *ornitho*, ave + *rhynchus*, bico; e do latim: *anati*, pato + *inus*, semelhante a: “com bico de ave, semelhante a pato”. Explicação disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Ornitorrinco>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

haveria de haver muito mais a ser explorado. A saturação, se alcançada, teria de ser associada àquele grupo do campo, à compreensão e sentido atribuído ao objeto de estudo por aquele extrato específico de atores sociais. Essa consideração parecia ser uma alternativa plausível às possibilidades levantadas.

Assim sendo, tomei uma decisão pela adoção de uma medida cautelar, composta por duas ações: (i) reavaliar a influência do marco teórico na identificação e definição das categorias; e (ii) antecipar a inserção dos demais grupos de atores sociais para testar a citada saturação do campo. A reavaliação do quanto o marco teórico me influenciou levou-me a rever as decisões quanto à definição e à escolha das categorias, o que implicou voltar tanto às gravações quanto aos registros pessoais das interações, afastar-me das codificações já realizadas e retomar o registro dos *nodes*.

Na nova codificação, não haveria a preocupação de garantir previamente que cada nova informação pudesse estar contemplada e sustentada por um referencial teórico. A insistência em buscar confirmar as categorias e oferecer sustentação teórica seria oportuna para garantir uma base sólida sobre a qual as análises fossem os pilares das considerações finais, provendo uma segurança prévia ao pesquisador. Tal insistência evita despender um tempo precioso em aspectos já conhecidos e devidamente explorados em outras pesquisas. Em outras palavras, o domínio do referencial teórico tem o poder de agilizar o processo de análise, mas também o de obscurecer a visão em relação a pequenas preciosidades que, camufladas, escapam à perspicácia do investigador na eventual precipitação de garantir um alicerce sólido para a construção futura (a tese).

É nesse sentido que a experiência remete ao ornitorrinco. Enquanto o olhar estivesse no imediatamente aparente e preso aos critérios de classificação previamente conhecidos, todo novo dado estava sujeito, como que induzido, a ser associado a esta ou aquela definição, que gera conforto, alicerça e oferece segurança ao pesquisador. Entretanto, permitir-se experimentar o desconforto de se afastar e se distanciar do terreno conhecido é aceitar o papel de explorador, que, experiente, saberá distinguir o joio do trigo. É admitir a condição de contemplação, a de quem tudo admira, oferecendo ao campo tempo e liberdade para expressar-se, desvelar os detalhes que lhe garantem ser como é. Assim sendo, é experimentar uma nova postura em relação ao campo, confiando, deixando-se à mercê do caminho a ser percorrido – caminho esse que o próprio campo oferecerá.

Ao refletir sobre a experiência de quem se atreve a se aventurar no método de *Ground Theory* sem a companhia de outros pesquisadores, devo considerar a adoção de um pressuposto para pesquisas futuras: ‘a consciência de que o plano de pesquisa é construído sobre a impossibilidade de planejar e antecipar o avanço da pesquisa’. No plano pessoal, compete também confiar no propósito da pesquisa e na visão do orientador, uma vez que é limitada a capacidade de vislumbrar ou antecipar os desdobramentos e os resultados futuros, o que por si só é preocupante, assustador, principalmente quando se considera que é um projeto condicionado a submissão ao escrutínio futuro de uma banca de especialistas (neste caso, um projeto de pesquisa em um programa de doutoramento).

Em resumo, o plano de pesquisa deve ser permitir que o ambiente, as contingências e as circunstâncias do campo, dos atores sociais como informantes e do pesquisador na condição de explorador indiquem a trajetória adequada a seguir. É como que, ao explorar um território ainda não mapeado ou incompleto, confiássemos nos nativos para indicar as trilhas que oferecessem os melhores destinos, na única certeza de que os recursos limitam o tempo de permanência na exploração.

Operacionalmente, o referencial teórico foi tomado apenas como um mapa que ofereceria o mínimo de segurança necessária para a aventura. Porém, eu estava cada vez mais consciente da máxima de Van Maanen (1979a), segundo a qual o mapa representa, mas não é o território – este, sim, rico, vivo e em constante transformação em razão da inter-relação com o meio. O adágio de Van Maanen (1979a) se comprovou à medida que a pesquisa evoluía e o número de interações com os atores sociais ampliava.

Cabe ao pesquisador-explorador confiar nos proponentes seminais de tal método (Glaser e Strauss (1967) Strauss e Corbin (2008) ao assegurarem que resultados relevantes advêm naturalmente em temas emergentes quando da aplicação do método de *Ground Theory*. Cabe ao pesquisador explorá-los em vez de testar categorias e fatores previamente tratados; para tanto, deve estar atento ao desafio de calibrar a profundidade do marco teórico trabalhado previamente ao campo, evitando buscar esgotar as referências antes de experimentar o campo. Se tratado ao extremo, ao exagero, excedendo a prudência, o marco teórico enviesa a interpretação dos dados coletados direcionando-os a categorias predeterminadas, inviabilizando o caráter exploratório e etnográfico do método e fazendo com que se perca o que de precioso poderia vir a ser encontrado pelo caminho. Todavia, um conhecimento insuficiente e superficial sobre o tema e a ausência de referências seguras também levam ao dispêndio de um tempo precioso para compreender e separar o que é

comum e eventualmente irrelevante para o propósito da pesquisa do que deveria desde o princípio governar as escolhas.

A fim de tratar com cautela a distância entre o objeto de estudo e o marco teórico, permitindo que o campo determinasse o trajeto e seus desdobramentos, fazia-se necessária a adoção de uma regra reguladora e orientadora. Assim sendo, prevaleceu o uso da heurística, da regra geral, intuitiva, ou *rule of thumb*, estando eu consciente da variável sujeição e influência da história pessoal nas escolhas a serem feitas no percurso – história essa particularmente marcada por minha formação acadêmica e profissional em finanças, de caráter funcionalista e sistêmica, ou seja, positivista. Em razão disso, tive a determinação de me manter em um constante estado de atenção às escolhas metodológicas, conscientemente feitas na exploração do respectivo tema e campo. Manter-me próximo aos autores de *Ground Theory* com semelhantes escolhas foi condição necessária para eu reconhecer e identificar a coexistência de forças entre a possível perspicácia desveladora e a indução alienadora.

Com essa determinação, foi possível avançar, mesmo que em alguns momentos ela significasse retroceder e refazer o percurso, retornando aos registros das interações, gravações e notas pessoais no NVivo. Assim procedendo, pude reconhecer o significado e o sentido atribuído ao processo formal de sucessão descrito pelos atores sociais e definido através das políticas de RH das instituições. O processo formal mostrou-se importante, pois é usado como referência para as decisões e estratégias dos atores sociais em seus distintos papéis, posições e atribuições, invariavelmente desempenhados simultaneamente: potencial sucessor, potencial sucedido, sucessor, sucedido, tomador de decisão, influenciador, parecerista, membro de comitê, dentre outros.

O processo formal está inter-relacionado com o contexto, no qual repercussões são retroalimentadas para ajustes ou manutenção do processo, gerando novas reações. À medida que as informações eram recolhidas e os sentidos atribuídos ao processo sucessório, tanto os dados quanto as informações e reflexões prévias eram ressignificados. Ao retornar aos dados para nova análise em razão de alguma nova informação capturada e imediatamente associada a alguma outra aparentemente desconsiderada, pude observar que algumas preciosidades já se mostravam presentes em interações anteriores, camufladas pela baixa relevância atribuída por mim, pesquisador-locutor, e pelo interlocutor, desconsideradas pelo meu desconhecimento ou limitações em reconhecê-las. Como exemplo, posso citar a descrição de atribuições de líder de frente desempenhadas por analistas que ocupavam

funções circunscritas ao *work level* I, associado a atividades operacionais, mas com níveis de complexidade próximos àqueles enfrentados por um supervisor.

Inicialmente tida como natural, a liderança de frentes por analistas, ao ser explorada, mostrou-se ser uma outorga de alguns gerentes, a despeito da resistência de alguns coordenadores e profissionais de RH. Os primeiros resistiam por se sentirem ameaçados em suas funções de gestores dos analistas, ao passo que os representantes da área de RH resistiam sob o argumento de implicações legais, haja vista o risco de o analista requerer equivalência de função de gestor (coordenador ou supervisor). Ademais, enquanto o exercício de liderar uma frente de projetos, com outros analistas sob orientação, foi descrito por alguns gestores como uma indicação de potencial, para outros se tratava de uma condição para a elegibilidade à função de coordenação, um requisito básico. Um incidente, provocado pelo convite da executiva de RH que acompanhava a pesquisa para me juntar à mesa em que almoçava com colegas, inseriu-me em uma discussão sobre formalizar uma função intermediária entre analista sênior e coordenador e outra entre gerente e superintendente. A alegação decorria do anúncio da criação de uma posição intermediária de diretor executivo entre diretor e vice-presidente. O mesmo se aplica à posição de superintendente associado, que parecia acomodar aqueles em nível superior aos demais superintendentes e abaixo dos diretores.

Note-se que interpretações semelhantes foram observadas, explícita ou implicitamente, em caráter favorável ou recriminatório, por coordenadores, gerentes e superintendentes. Pude observar que a forma de se posicionar e a compreensão quanto as decisões extrapolavam a política, que visava atender à população de mais de sete mil funcionários, não eram cláusulas pétreas, havia exceções. A acuidade da leitura pareceu estar relacionada com a capacidade de interpretação de sinais do ator social quanto à sua própria condição de potencial sucessor ('sou / não sou'), entendendo que as condições diferenciadas que lhe eram aplicadas estendiam-se aos demais cargos. Uma ação imediata descrita pelos entrevistados que mencionavam estar no mapa sucessório (talentos) era delegar com mais presteza; do contrário, não teriam como assumir atribuições que sabiam que estavam disponíveis na mesa de seu superior. Em contrapartida, o comportamento dos informantes que se viam com limitadas possibilidades de virem a ser identificados como potenciais sucessores, como que se sentindo ameaçados pela aceleração de potenciais sucessores à sua própria posição, era restringir a transferência de responsabilidades, criando barreiras à aproximação do candidato a sucessão.

Para avançar nas reflexões sobre a ocupação de funções dissociadas do cargo, fez-se necessário antecipar a incorporação de novos grupos de atores sociais da IF e da IP, em contraposição ao plano inicial de pesquisa, anterior ao campo, que projetava que se avançaria gradativamente na medida do esgotamento e saturação daquele grupo. A questão era a disposição de pareceristas, superiores hierárquicos e comitês quanto à atribuição de atividades de uma função superior a ocupantes de posições imediatamente inferiores – seria uma particularidade da IF ou um requisito adotado em outros espaços?

Investigar em outras áreas da IF poderia confirmar qual procedimento estava institucionalizado ou era particularidade da área de TI na IF, insuficiente para a oferta de um processo que transcendesse aquela instituição ou sua área de TI. Logo, antecipar a auscultação de representantes da IP poderia ser a chance de esclarecer mais rapidamente tal questão. A oportunidade se dava uma vez que se tratava de instituição com características notoriamente distintas daquelas encontradas na IF, atuando em outro segmento e setor, tendo o Estado de São Paulo como principal acionista e, em razão disso, sendo disciplinada por legislação específica e políticas internas muito próprias quanto a contratação e promoção. Reconhecer o mesmo padrão em instituição de características tão distintas indicaria um eventual ou provável movimento do contexto, não particular a esta ou aquela instituição.

Ao avançar na interlocução dos novos grupos sociais, com atribuições de maior responsabilidade tanto da IF quanto da IP, foi necessário um rápido ajuste para uma abordagem mais direta dos analistas. Os novos grupos, em posições de gestão, exigiram a adoção de maior cuidado, oferecendo mais tempo à interlocução dos informantes para a elucidação de dúvidas no tocante à proposta da pesquisa, à garantia de anonimato dos informantes e da instituição, assim como, em alguns casos, à apresentação da autorização firmada entre mim (na condição de pesquisador), a universidade (representada pelo orientador) e a instituição, representada pelos respectivos executivos de RH.

Ademais, reconhecendo que as informações quanto aos aspectos políticos, que transcendem à política de recursos humanos, avaliação, promoção, seleção e indicação de potenciais sucessores e sucedidos, estão associadas à influência de deliberações pessoais dos atores sociais, por sua vez influenciados pelo grupo específico ao qual pertencem, adotei o procedimento de manter a questão inicial quanto ao processo formal para ocupação de novas posições naquela instituição. Durante a interação, oportunamente investiguei e aprofundei em questões associadas a inconformidades entre os critérios publicados e os aplicados, na visão ou realidade do ator social no tocante ao objeto de estudo.

À medida que avançava nas interações, ficou evidente que tais temas exigiriam um grau elevado de desprendimento do interlocutor, somente obtido quando se conquista determinado grau de confiança no pesquisador. Para tanto, um tempo médio inicial de 20 minutos continuou sendo usado na escuta dos atores sociais quanto à política e aspectos formais dos processos na instituição. As tentativas de abreviar ou acelerar a investigação de aspectos do processo sucessório que significavam interferências de aspectos não contemplados na política demonstravam-se inócuas, requerendo, de maneira mais ou menos explícita, novo investimento de tempo e atenção no reforço ao contrato de anonimato e à anuência da instituição quanto à pesquisa.

Mesmo ciente de ter saturado as questões associadas à política da instituição, a descrição do processo formal servia para o estabelecimento de um diálogo que, ao fluir naturalmente, avançava às questões de influência sobre as decisões. A confiança adquirida permitia que questões mais específicas pudessem ser dirigidas ou trazidas ao ator social no decorrer da interlocução. Cabe registrar, a despeito do quão evidente pareça ser e de ter sido confirmado na pesquisa, que aspectos mais concretos, públicos e formais do processo dominaram as interações com os níveis operacionais e operacionais-táticos. Esses grupos de atores sociais demonstravam possuir pouco ou nenhum conhecimento da influência das articulações prévias aos comitês e/ou dos aspectos e fatores que extrapolam a política de promoção, que fogem ao processo formal de ocupação de novas posições e que são considerados para a identificação, indicação e seleção de potenciais sucessores para os níveis táticos e acima.

Não obstante, nos níveis gerenciais (táticos e acima), as condições intervenientes, os mediadores e as articulações prévias dos membros dos comitês dominavam a descrição do processo sucessório, os critérios e aspectos relevantes para esses atores quanto ao reconhecimento e apontamento de um potencial sucessor dentre aqueles que estão nas posições inferiores. Quando discorria sobre as funções de seus subordinados, o informante demonstrava pleno conhecimento dos fatores relevantes para a elegibilidade e, mesmo que não retratados na política de RH, tratava do assunto com naturalidade. Entretanto, quando questionado sobre os critérios adotados por seus superiores em relação às posições que ele ocupava, o mesmo informante atribuía a decisão, em grande medida, às circunstâncias e às questões políticas no nível superior, as quais notoriamente ele desconhecia. Efetivamente, os informantes apresentavam, em sua maioria, facilidade em julgar o que traria um potencial

sucessor para uma função semelhante à deles, mas dificuldade em relacionar e reconhecer o que é necessário para ascender a uma posição superior àquela ocupada atualmente.

É interessante observar que foram as reuniões entre atores sociais no papel de gestores de mesma posição, de níveis táticos a estratégicos, que me permitiram organizar e relacionar os comportamentos que diferenciaram três grupos principais e seus respectivos posicionamentos:

- (i) defesa da manutenção de critérios com ênfase no tempo de casa (*i.e.*, anos de trabalho na instituição);
- (ii) (defesa de critérios de meritocracia baseados no desempenho e perspectiva de ocupação de posições de maior complexidade em menor tempo, ou seja, potencial sucessor com perspectiva de vir a ocupar duas ou três posições futuras em sua trajetória de carreira;
- (iii) observação e ponderação dos argumentos dos dois demais grupos, buscando eventualmente informações sobre o que havia ou haveria de prevalecer nos comitês dos cargos superiores – gerentes perscrutando posicionamento manifestado pelos superintendentes e estes o do comitê de diretores.

No comitê de diretores, de maneira mais sutil, os posicionamentos se repetiam, mas, quando o superior estava presente, o terceiro grupo seguia a orientação e os movimentos, algumas vezes implícitos, daquele superior.

Quanto à transferência ou à assunção de atividades tipicamente consideradas de funções acima, a agilidade com que um profissional assumia essas responsabilidades, antes mesmo de formalmente ocupar a função, foi citada como relevante e um indicador de potencial para a posições seguintes. Inicialmente, associei essas manifestações à categoria de agilidades propostas por Lombardo e Eichinger (2000), que pareciam presentes nas narrativas dos atores sociais da IF e da IP. No entanto, em determinado momento, tornou-se evidente minha tendência em tentar contemplar nas quatro agilidades considerações que não mais se permitiam acomodar nesse conjunto, como demonstrado na Figura 29.

Em outras palavras, uma vez mais o referencial estava prevalecendo sobre o campo. Um exemplo é a agilidade para a mudança como indicador de potencial de um talento sucessor, descrita como aquela composta por atores sociais curiosos, apaixonados por novas ideias, sempre dispostos a experimentar, analisar casos e testar alternativas, engajar-se em situações que gerem novas experiências e aprendizados – céticos, otimistas e determinados

(*cf.* p. 36). Enfim, trata-se de uma descrição de um profissional com respostas rápidas e disposição para a mudança. Assim sendo, a agilidade para assimilar as mudanças vinha sendo sugerida como mote para a condição de talento, de alto potencial (*high potentials – hipos*) e alto desempenho (*high performers – hipers*), conforme proposto por Lombardo e Eichinger (2000) e corroborado por Rothwell (2010).

Entretanto, os atores sociais que estavam realizando atividades em nível de complexidade superior ao cargo, preponderantemente os mais jovens e com menos tempo de casa, eram descritos como os que promoviam mudanças, criando novas formas de executar atividades e impactando objetivos norteadores, como eficiência, disponibilidade de sistemas e aplicativos, bem como otimização e uso consciente de recursos naturais. A agilidade para a mudança foi descrita por atores sociais em funções táticas e acima como um dos requisitos básicos para a consecução de atividades no contexto organizacional atual, não como indicador de potencial. Lidar com a mudança e dar conta de contexto em constante mudança e com velocidade crescente são características consideradas indispensáveis, não mais um diferencial, como descreveram Jaques e Cason (1994) e Lombardo e Eichinger (2000) em décadas passadas.

Tal visão em relação à agilidade para mudanças é um dos exemplos do que foi observado entre os argumentos dos profissionais com menos tempo na função e os daqueles de carreira entre gerentes e superintendentes. Acatar, dentre outros critérios, a agilidade para mudança como indicador de potencial ou como um requisito básico dividiu os membros do comitê / da reunião em diferentes ocasiões. Entre os gestores mais jovens e com menos tempo de carreira, prevaleciam a agilidade de mudança, a inovação e a condição de mobilização dos demais para a flexibilidade e inovação. Esses jovens estimulavam como critério de potencial a prontidão para transgredir procedimentos ultrapassados e eliminar as barreiras tradicionais de trânsito com os níveis superiores da instituição. Não bastava ao potencial sucessor frequentar reuniões em companhia de seu superior; também era necessário abrir pessoalmente espaço na agenda de executivos da instituição.

Dentre os gestores, havia o grupo que insistia na história do ator social na instituição, na recorrência de resultados obtidos na posição e na disposição para mudar como sendo os critérios para elegibilidade a potencial sucessor. O requisito básico, nesse caso, encerrava-se na avaliação de desempenho na função, considerando-se entregas confiáveis, recorrentes e condizentes com o que foi contratado para ser realizado no período anterior à

avaliação. Os argumentos do primeiro grupo condiziam com a proposição de Conger e Fulmer (2003) quanto aos critérios que diferenciam desempenho de potencial (*cf.* Quadro 1).

Nas instituições que compuseram o campo, observei que quanto mais um ator social conquista a posição de destaque, de maior potencial, e se torna referência para aqueles que desejam tal condição, mais os candidatos àquela posição buscam dominar atividades em graus superiores de complexidade e responsabilidade. À medida que um número crescente atende a tal requisito naturalmente, é estabelecido um novo patamar do que é esperado e, quanto mais a oferta de candidatos dispostos a assumir maiores responsabilidades é superior à demanda, mais as áreas e a instituição se beneficiam no valor agregado por eles oferecido.

É nessa perspectiva que a proposta da metáfora do nadador em travessia de um rio é estabelecida: quanto mais rápido o atleta nada, se destaca e se beneficia da condição, mais os pretendentes a tal exposição e a tais oportunidades, e mais nadadores, buscarão maneiras de se colocar em semelhante posição. Quanto maior o grupo que acelera e busca tal meta, mais é exigido de todos no aprimoramento da técnica. Essa dinâmica é muito familiar ao esporte, bastando comparar as recorrentes superações de tempo, distância e desempenho registradas ao longo das últimas décadas. O tempo de um campeão olímpico da década de 1980 não o levaria às Olimpíadas Rio 2016.³⁷

7.1.2 *O Nadador e seu Tempo: Segunda Imersão na Ground Theory*

Após o esforço inicial de distanciamento do referencial teórico, de maneira a permitir que categorias e mediadores emergissem do campo com maior fluidez e permissividade, foi necessária uma sequência frequente de ir e vir na análise das interações recentes e na retomada das interações anteriores, uma influenciando e determinando a outra. A disciplina me possibilitou avançar com maior atenção e respeito ao campo, conforme já orientavam os autores seminais. Nesse período, foi necessário estreitar a proximidade com os textos sobre *Ground Theory*. Esse procedimento, de contínua aproximação e busca do domínio do método de *Ground Theory* e Contextualismo-Interpretativismo ocorreu de maneira inversa à necessidade de afastamento do referencial teórico sobre sucessão.

A compreensão da proposta de *Ground Theory* foi amadurecendo e os textos sobre o método foram ganhando vida a cada fase e respectiva vivência e aplicação no campo.

³⁷Em Londres 2012, o brasileiro Cesar Cielo Filho completou os 100 metros livres na prova de natação como sexto colocado, com a marca 47,92 segundos, enquanto Jörg Woithe foi campeão em Moscou 1980 com 50,40 segundos (*cf.* registros do comitê olímpico, disponível em: <<http://www.olympic.org/>>. Acesso em: 10 jan. 2015).

Extinguiram-se, naquele período, as evidências superficiais de saturação, pois o campo demonstrava estar ainda quase que inexplorado no que se referia à relação de forças e influências inter-relacionadas entre as categorias e fases do processo. Quanto mais evidentes os indícios e as reflexões sobre os critérios da análise de potencial propostos por Jaques (1996), critérios esses associados à identificação de um talento, menores eram os padrões encontrados quanto a linearidade entre cargos e funções na IF e na IP, mesmo dentre os de mesma classificação.

A análise sistemática da descrição das atividades e responsabilidades do grupo mapeado como potencial e dos critérios adotados por seus gestores para identificação e indicação – critérios esses que iam além daqueles que já estavam definidos – mostrou que as atividades desempenhadas por estes profissionais assemelhavam-se às da função ou cargo imediatamente superior. Tanto na IF quanto na IP, os analistas à frente de projetos ou na posição de encarregados descreviam responsabilidades, atuações em projetos e enfrentamento de questões muito similares àqueles descritos pelos gerentes sobre os candidatos de carreira natural já no cargo de coordenador ou gestor, ambos equivalentes ao supervisor.

Entretanto, a mesma função em diferentes áreas da mesma instituição poderia ter níveis de complexidade muito distintos. Enquanto um supervisor da IP no escritório central poderia ser descrito como responsável por atividades operacionais e eventualmente táticas, um supervisor do interior era invariavelmente responsável pela gestão e representação da instituição na câmara de vereadores e em reuniões com secretários municipais, além de ter de lidar com líderes comunitários e executivos de empresas privadas sediadas na região. Claramente, a descrição das atividades assemelhava-se à complexidade de gerentes lotados no escritório central, em posições táticas, e, a depender do tamanho do distrito ou município, aos desafios daqueles em atividades tático-estratégicas.

A dicotomia e aparente desconhecimento das implicações da posição em um e outro local poderiam explicar reações como a de JD_IP_TAT durante a interação. O interlocutor prontamente se colocou à disposição para a conversa sobre sua visão do processo sucessório na IP, particularmente na perspectiva de supervisor, posição que ocupava em um município do interior de São Paulo há quatro ou cinco anos, o que é considerado um tempo recente na instituição. Conforme explicou JD, nesse município se concentrava o atendimento a outros três distritos, contando ele com certa autonomia de gestão e com responsabilidades semelhantes à função de seus pares em subprefeituras na cidade de São Paulo.

Quando perguntado sobre como foi o processo de ocupação dessa função e como tratava o tema em relação ao seu próprio time, JD informou que não reconhecia em seu time encarregados com potencial para tal função. Após relatar tal leitura da equipe ao seu superior e reportar-lhe a necessidade de identificação e preparação de sucessores, disse-se surpreso em saber que seu superior também tinha a mesma preocupação. No entanto, mesmo havendo potenciais para tal função em outras gerências, observou o superior que não havia disposição desses candidatos para transferência àquela região. A razão atribuída por JD, mas aparentemente não confirmada pelo superior, é que não havia equivalência ou proporcionalidade entre o reconhecimento da posição (remuneração) e o estresse do requisito de estar de prontidão em tempo integral, 7x24 (sete dias por semana, 24 horas por dia). Como representante legal da instituição na região, o telefone e os contatos de JD eram mantidos à disposição dos representantes dos municípios da cidade e dos distritos.

JD_IP_TAT – “Estou esgotado, apenas aguardando o final do ano para solicitar meu retorno à função de analista. Não perderei nada em termos de salário, porque, nesses últimos anos, meu salário foi aumentando e a relação da gratificação de função no montante diminuindo. Se perder o cargo hoje, perco só 7% no salário. Não vale a pena o estresse por 7% – muito desgastante, ninguém merece...”

As considerações de JD quanto à sobrecarga de responsabilidades são descritas de maneira distinta por dois outros supervisores, sendo um lotado na unidade central e outro no interior (MR_IP_TAT), em circunstâncias semelhantes à de JD.

MR_IP_TAT - “Estava na cidade JJ, do interior de São Paulo, desde 2010 e, antes disso, aqui, na matriz. Há três semanas me avisaram que outro gerente iria assumir JJ e eu deveria ir para DD, onde teria que assumir uma nova empresa municipal incorporada pela IP. Não é fácil, porque tenho que chegar todo dia e certificar que estão fazendo do nosso jeito e não mais como era. Eu sei como é isso, até porque somos todos concursados, não dá para chegar e ameaçar, tem que negociar. Quase não consigo ficar na minha sala. Este período exige negociação com o prefeito, com o secretário, com as comunidades de atenção social. Qualquer coisa diferente, já me chamam para dizer que o serviço não pode mudar, tem que manter os benefícios [risos]. E não é assim, vai ter que seguir padrão, ISO. Todo dia é uma diversão.”

As situações são explicadas por Jaques (1996) como descompasso entre a capacidade potencial (PC) e a capacidade aplicada (AC), sendo $AC = f \text{ CMP} \times V/C \times K/S$, em que:

CMP = Complexidade do Processamento Mental;
V/C = Valores Pessoais / Comprometimento; e
K/S = Conhecimento / Competência.

Desse modo, bastaria analisar a capacidade potencial de JD à luz da capacidade aplicada para verificar onde estaria o descompasso indicado pelo ator social na ocupação da posição que aceitara há alguns anos. Segundo essa a lógica, poder-se-ia inferir que MR

apresenta maior AC que JD. Entretanto, essa não é a única variável independente que pode ser inferida das narrativas desses e outros atores sociais que eles parecem também representar. Note-se que, ao determinar a função de supervisor, tanto a IF quanto a IP deveriam, segundo o modelo de *work level*, estar sujeitas a níveis de complexidade similares, sendo a variável independente AC (*applied complexity*).

Todavia, a presença insistente da comparação de um talento com aquele com maior disposição e prontidão entre os pares para assumir atividades de maior complexidade deixa de indicar o potencial para sucessão, tornando-se uma condição para se tornar elegível. Do contrário, poder-se-ia inverter o raciocínio e afirmar que não apresentar tais condições indicaria que, em determinado tempo, o indivíduo seria potencial para posições inferiores, ou seja, potencial para sucedido. Essa discussão entre gerentes e superintendentes evidenciou, que, para um dos grupos, absorver atividades de maior complexidade seria um critério para manter-se na posição atual e não mais um diferencial para vir a ocupar posições superiores. Em outros termos, exercer com destreza a liderança de uma frente, ter aptidão para a função de encarregado ou ser responsável pela apresentação de um projeto no lugar de um gerente em um comitê de diretores – iniciativas essas recentemente coibidas, seja pela política, seja pela cultura da instituição – são iniciativas que passam a descrever os critérios do grupo a ser classificado como performando, conforme apresentado na Figura 18.

Independentemente da relação de força, da vontade e da esperança entre um grupo e outro quanto ao que prevaleceria como critério, o que se comprovou na IF e na IP é a migração de determinadas atividades de funções superiores a outras inferiores, das funções estratégicas às operacionais, em velocidade inerente a cada contexto e suas circunstâncias. As reações dos grupos poderiam ser antecipadas ao conhecer as circunstâncias pessoais usadas por eles como explicação de suas trajetórias, circunstâncias essas que associavam ao que os trouxera até a posição atual (*i.e.*, ao seu sucesso profissional).

Aqueles que atribuíam sua progressão a um desempenho consistente e recorrente na atividade desenvolvida ao longo dos anos na respectiva instituição buscavam histórico semelhante nos candidatos à classificação de talentos. Exatamente o mesmo faziam os que atribuíam sua progressão à busca por novas formas de trabalho, busca essa que os levava a atuar como agentes de mudança, bem como a procurar assumir parte das responsabilidades de seus superiores; em outras palavras, atribuíam a classificação de talentos àqueles que, como eles, apresentavam tal comportamento.

As articulações desses grupos com aqueles formados nos níveis superiores geravam uma tensão observável nas reuniões entre pares e nas falas das interações individuais comigo. Eu notava que o movimento de migração de atividades e responsabilidades de um nível superior para níveis inferiores não era ignorado pelos profissionais da instituição, seja no papel de quem delega ou de quem recebe. O espaço tensivo descrito se dá pela tentativa de uns em resistir à incorporação de novas responsabilidades pelos subordinados como condição para promoção, incorporação essa que exigiria daqueles um movimento semelhante não mais para serem candidatos a sucessão, mas para se manterem como candidatos a ocupar a posição atual. No que se refere ao grupo que apenas observava, quanto mais incorporado estiver tal procedimento, mais rápido seus iguais subirão, ratificando sua própria prontidão e potencial para novas posições.

As reflexões de Fine (1998) sobre as estratégias organizacionais para lidar com seu contexto foram tão inspiradoras quanto as estratégias efetivamente utilizadas pelas instituições e atores sociais para lidar com o conjunto de circunstâncias a que estão sujeitos. Ao trazer a reflexão de Fine (1998), extrapolando da indústria para os cargos, mas principalmente para as funções, a metáfora do nadador no seu tempo de travessia do rio pode melhor representar os argumentos que seguirão (*cf.* Figura 32 e Figura 33).

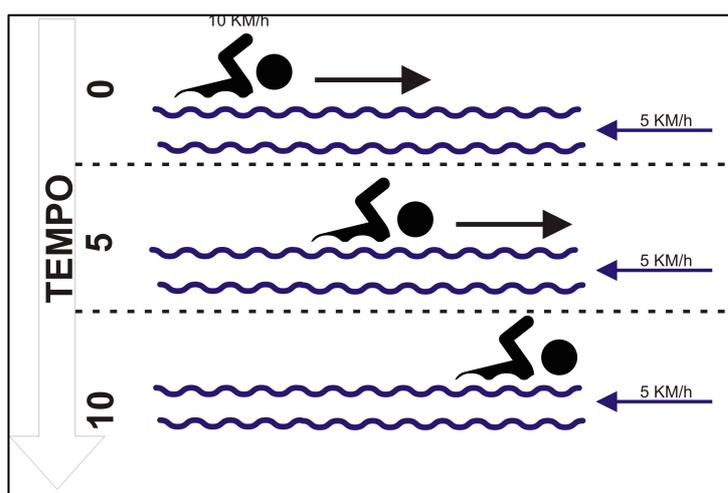


Figura 32: Esforço de desenvolvimento superior ao incremento de complexidade da função atual

Fonte: elaborada pelo autor.

A ideia da Figura 32 e, a seguir, da Figura 33 é representar tanto o nadador quanto o seu esforço (10 km/h): a velocidade representa o nível de complexidade que o nadador absorve ou de que dá conta, enquanto o desafio é a correnteza (5 km/h). O nadador, como ator social, tem seu potencial associado ao quanto absorve de novos níveis de complexidade e é capaz de traduzir essa capacidade agregando valor às atividades que desenvolve (agente de mudança em detrimento de agilidade para mudança). Em direção contrária está a velocidade que o rio, ou seja, o contexto, a instituição, está imprimindo à absorção de novas complexidades ou de mudanças nas respectivas funções. O resultado é um profissional que avança não mais a uma velocidade de 10 km/h e com predição de avanço independentemente de suas circunstâncias, mas sim um profissional que galga novas posições conforme a velocidade resultante. Seu avanço dependerá também do quanto de complexidade e desafios as funções estão absorvendo, algo semelhante à velocidade contrária de um rio a ser vencido na travessia.

Notadamente, a posição acima daquela do candidato a sucessão também está sofrendo de resistência equivalente à velocidade a que novas complexidades determinam “o ritmo do rio” naquela função. Chegará à outra margem do rio caso se mantenha avançando, deslocando-se à frente quando sua velocidade for maior que a do desafio de sua função e das próximas. Na Figura 33, a velocidade do rio é muito superior àquela do rio da Figura 32. Isso se deve ao segmento e às circunstâncias da área, dos demais pares e superiores – circunstâncias essas internas em razão de reestruturações, resultados etc., ou externas devido a legislação, novas tecnologias, concorrentes etc. Sob essas circunstâncias, apesar de manter um ritmo de 10 km/h, o potencial sucessor retrocede a cada novo ciclo, perdendo a condição de potencial à nova posição e correndo o risco de, ao se manter naquele ritmo, deixar de ser considerado como competente na posição ocupada atualmente.

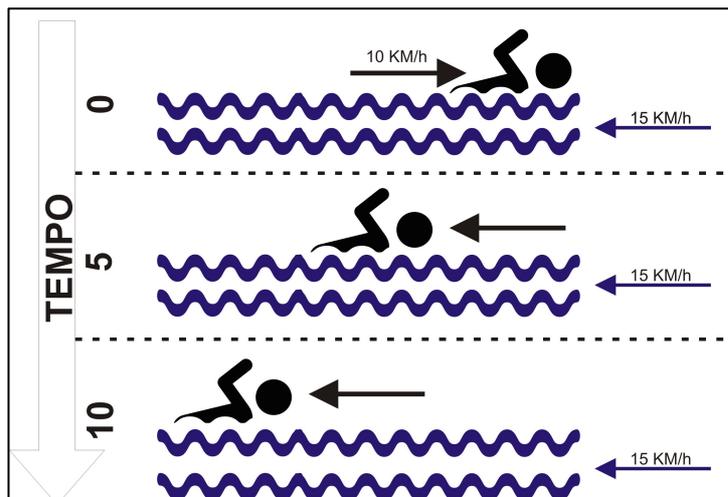


Figura 33: Esforço de desenvolvimento inferior ao ganho de complexidade da função

Fonte: elaborada pelo autor.

Portanto, a velocidade do nadador não é um fator isolado suficiente para determinar que posição poderia vir a ocupar e a que tempo, pois, mesmo que se possam calcular a potencialidade e a velocidade do profissional, deve-se levar em conta o contexto em que está inserido. Esse contexto pode alterar-se em decorrência das circunstâncias externas, internas à organização (política de RH, cultura, pares concorrendo para a mesma posição, superiores e subordinados) e pessoais do nadador (história de vida e trajetória profissional).

O desafio da IP em 2014 colocou seus executivos em uma tensão que não experimentaram nos anos anteriores. Seguindo a metáfora, a velocidade do rio aumentou significativamente, e apesar de todo o esforço que anteriormente permitia avanços, mesmo mantido o desempenho (velocidade do nado), o resultado obtido naquelas circunstâncias fora a inércia. Outros que se mantinham em inércia, ocupando determinada função há algum tempo, com avaliações de bom desempenho (classificação performando) perceberam que suas competências e agregação de valor não eram suficientes para mantê-los sequer na posição ocupada por anos, quiçá avarar subir na estrutura hierárquica.

Dadas as circunstâncias, a velocidade atinente à instituição pode, em determinados momentos oscilar, reduzindo-se de forma favorável ou exigindo esforços adicionais para manter o propósito do profissional – estável ou avançando. Assim sendo, manter-se inerte é acelerar à velocidade exigida pelo meio (rio); abaixo disso é retroceder, não havendo mais espaço para continuar fazendo como sempre se fazia, exceto se a velocidade de absorção de novas complexidades naquele contexto e naquela instituição estiver estagnada e

isolada do contexto. Com essa sensação, experimentada por quem por anos construiu sua carreira avançando gradativamente por meio de maior experiência, novos cursos, ampliação das competências, o indivíduo passa a se dar conta de que, apesar de seu contínuo esforço, poderá não só deixar a condição de potencial sucessor como a de apto à posição atual.

A realidade descrita suscita estratégias para lidar com a situação (*i.e.*, *coping*), que podem ser: (i) reavaliar as circunstâncias e buscar maior musculatura para garantir a continuidade do objetivo; (ii) manter-se onde está; ou (iii) buscar outro contexto em que a velocidade do rio (organização) seja inferior à velocidade do candidato a sucessão. Para tanto, os potenciais sucessores são chamados a lidar com a situação abordando-a da maneira como se espera que se coloque um protagonista, mediante uma atitude de resolução de problemas (*problem solving*) e/ou de reestruturação cognitiva positiva (*positive cognitive restructuring*), conforme observam Niesel e Griebel (2005).

As estratégias de *coping* dos atores sociais ao lidarem com as circunstâncias parecem indicar respostas mais robustas às questões contemporâneas que alteraram o contexto e, sustentadas pelos estudos anteriores, exigem ampliar as variáveis quando se trata de processo sucessório. Em outras palavras, a aceleração na velocidade das mudanças e o aumento da complexidade em razão de rupturas sociais, econômicas, políticas e tecnológicas interferem na maneira como as organizações e seus atores sociais agem e interagem, até porque estão integrados ao contexto e em meio à tensão gerada entre os agentes que o compõem.

Tais ilações estão em conjunto com as análises apresentadas nos Capítulos 4 e 6, fundamentando a confrontação das proposições ao processo sucessório emergente, resultante da abordagem do campo sob o método de *Ground Theory*, sujeito às circunstâncias e ao potencial de análise do pesquisador. Considerando as reflexões e inferências apresentadas nos últimos quatro capítulos, apresentarei as principais conclusões desta tese, retomando ao problema de pesquisa e aos objetivos enunciados.

8 CONCLUSÃO

Este capítulo versa sobre a conclusão, ou interrupção, da pesquisa centrada no processo sucessório em duas organizações brasileiras, as quais foram aqui identificadas como Instituição Financeira (IF) e Instituição Pública (IP). Os atores sociais dessas duas instituições compuseram o campo com o qual e no qual o estudo foi realizado. Como já tratado anteriormente, buscaram-se territórios que possibilitassem elaborar uma representação do processo sucessório que explicasse a dinâmica desse objeto de estudo no contexto atual, destacando os principais fatores segundo a narrativa e o sentido atribuído à ocupação de novas posições, segundo os informantes.

O campo foi composto por interações com um grupo de profissionais da vice-presidência de TI de uma instituição financeira privada (IF) e de profissionais concursados que representaram as diretorias de uma instituição de capital majoritariamente público (IP), sendo que ambas as instituições são de capital aberto. O plano de exploração do campo em uma terceira instituição do segmento fabril (IFb) foi inviabilizado em razão de circunstâncias internas da organização dado o momento econômico. A interrupção restringiu-se a 2014, mantendo-se os representantes da instituição à disposição para futuras pesquisas e interlocuções com seus profissionais.

Este capítulo se desdobra em quatro seções, partindo (i) do propósito de responder à pergunta de pesquisa, avançar na reflexão, na discussão e nas inferências sobre as proposições elaboradas conforme evoluía o referencial teórico. Em seguida, apresentam-se (ii) as contribuições deste estudo para a discussão sobre sucessão, (iii) as limitações observadas no desenvolvimento da pesquisa e (iv) sugestões para novas pesquisas a partir de hipóteses e novas questões que foram suscitadas pelo campo, mas extrapolavam o escopo da pesquisa naquele momento.

A primeira seção inicia-se com o Quadro 23, no qual se resume o escopo da pesquisa: o problema de pesquisa e o objetivo geral orientando o alinhamento das proposições de pesquisa e os objetivos específicos, bem como uma última coluna com a síntese das inferências, as quais foram extraídas das considerações tecidas no decorrer desta seção. Ao

final desta tese, dois grupos de anexos ilustram e suportam algumas das inferências e subsidiam as reflexões que permitiram a formulação das hipóteses e questões oferecidas na seção de contribuições para novas pesquisas: (i) bibliometria, ilustrando o trabalho prévio de levantamento bibliográfico; (ii) população da área de TI da IF, demonstrando a configuração do quadro de funcionário em janeiro de 2011 e junho de 2012. Dentre os anexos do primeiro grupo (*cf.* Anexo 1 a Anexo 5) está uma divisão com tabelas e descrição dos artigos que formaram a base da construção do marco teórico, composta por publicações nacionais e internacionais sobre sucessão em periódicos e eventos referenciados com melhores índices JCR (*Journal Citation Reports*). No segundo grupo de anexos (*cf.* Anexo 6 e Anexo 7) encontra-se um conjunto de dados em formato de tabelas e gráficos que descrevem a população da área de TI da IF.

Quadro 23: Resumo das considerações finais

Problema de Pesquisa	Como o processo sucessório pode ser explicado e representado considerando-se a sua dinâmica sob o conjunto de circunstâncias a que está sujeito e as ações e estratégias colocadas em prática pelos atores e grupos sociais organizacionais (<i>i.e.</i> , comitê sucessório, sucessores, sucedidos e profissionais de recursos humanos)?		
Objetivo Geral	Proposições	Objetivos Específicos	Inferências
Verificar, com base em uma abordagem interpretativa-contextualista, como se desenvolve e ocorre o processo de sucessão na organização brasileira, excluindo-se aspectos associados a proprietários e herdeiros.	Organizações no Estágio I decidem pelo sucessor em momentos específicos, classificados como episódicos dada a inexistência de um planejamento sucessório com vistas a atender a um contexto futuro. Desse modo, o sucedido é definido tempestivamente em razão da posição vacante, caracterizando reposição de prévio ocupante da posição avaliada.	Compreender o processo de sucessão da organização a partir da visão de diferentes informantes organizacionais.	O sentido atribuído ao processo de ocupação de novas posições (<i>i.e.</i> , processo sucessório) é elaborado conforme o momento e a posição ocupada pelo ator social. Não foram observadas ações episódicas na IF e na IP, o que não significa que haja um planejamento sucessório específico. As ações de recursos humanos quanto ao desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho e decisões em comitê consistem no treinamento como ação de preparação de potenciais sucessores, estejam na condição de talentos ou de carreira natural.
	O planejamento sucessório caracteriza-se por ações de mapeamento de talentos e potenciais líderes na condição de futuros sucessores. Para tanto, propõe-se uma variedade de critérios e relação entre eles de maneira a permitir à organização identificar características que indiquem quem seriam, segundo aqueles critérios, os melhores candidatos. Invariavelmente, o desempenho passado é o fator de análise e encaminhamento de um profissional à ocupação de posições futuras, na clara concepção de prolongamento das condições e do contexto atual.	Identificar os fatores que, conjuntamente e por suas relações, representam o processo de sucessão à luz do conjunto de percepções de sucessores, sucedidos, integrantes do comitê de sucessão e profissionais de recursos humanos.	A avaliação de desempenho continua sendo o instrumento que viabiliza a elegibilidade de um candidato e seu mapeamento como potencial à ocupação de novas posições. Tal procedimento enseja a inserção de novos critérios que associem ‘ser mais bem avaliado’ com ‘ser de maior potencial’. Quando da dissonância no critério de avaliar desempenho passado e projetar potencial futuro, estratégias são usadas de maneira a corrigir ou ajustar o critério e/ou o processo, sem necessariamente alterá-los. O artifício se dá via articulação dos decisores e pareceristas em relação aos potenciais sucessores e sucedidos.
	O planejamento sucessório está associado a posições de gestão e liderança e restringe-se a ações de desenvolvimento profissional, tidas como prática de gestão de pessoas. Assim sendo, não se configura como ações planejadas que levam em conta o momento atual do profissional e as necessidades futuras da organização dado o contexto em que vislumbra atuar.		As organizações mantêm investimentos no desenvolvimento de seus profissionais. Investimentos adicionais específicos passaram recentemente a ser direcionados àqueles apontados como de alto desempenho e alto potencial, mapeados como potenciais sucessores. Contudo, não houve registro de definição de atribuições (<i>missões / assignments</i>) que garantissem o desenvolvimento ou monitoramento dos potenciais sucessores no exercício de atividades de maior complexidade. A atribuição de líder de frente e de encarregado está associada mais à prerrogativa e iniciativa do superior, não sendo contemplada na política de RH da IF ou da IP.

<p>O processo de planejamento sucessório caracteriza-se pela integração entre as ações da organização na gestão de pessoas e as escolhas pessoais dos profissionais quanto à carreira, reconhecendo a inter-relação das decisões de ambas as partes. Para tanto, há um processo que considera tanto o alinhamento das necessidades presentes e futuras da organização para consecução de sua visão de futuro, quanto os interesses dos profissionais considerados para potencial sucessão.</p>	<p>Analisar a relação entre os fatores categorizados durante a pesquisa de maneira a explicitar o processo sucessório na relação de categorias e variáveis intervenientes (<i>based-process</i>) em vez de correlações entre os fatores (<i>variance-process</i>)</p>	<p>Os procedimentos adotados segundo a política da organização para ocupação de novas posições estão associados à avaliação de desempenho, tida como requisito básico. O reconhecimento de alto potencial para posições superiores a partir da avaliação recebida (quadrante do 9 Box) influencia a própria avaliação de desempenho do candidato. Quanto maiores o potencial e a prontidão percebida para ocupação de posições seguintes, maior a tendência do profissional a ser mapeado como destaque; quanto menores, maior a tendência de permanecer em performando. Há consciência dos executivos quanto à dissonância, mas a correção passaria pela segregação da avaliação de desempenho e de potencial, bem como pela formação de comitês e critérios distintos.</p> <p>Desse modo, os atores sociais buscam estratégias como resposta às circunstâncias internas, as quais, por sua vez, interagem com as externas. Estas, dadas as condições econômicas, sociais, políticas e tecnológicas, influenciam as estratégias dos atores sociais, os quais condicionam as respostas da política de RH e as decisões de gestores, executivos e profissionais de recursos humanos. A inter-relação entre o conjunto de circunstâncias define o espaço tensivo do contexto, que explicita a configuração do processo sucessório formal e respectivos mediadores. Em outras palavras, não somente a organização está em interação com o contexto externo, mas também os atores sociais candidatos a potenciais sucessores, de maneira a buscarem espaços e oportunidades para aplicação de seu potencial. Observaram-se, contudo, esforços em diretorias e superintendências no sentido de segregar as discussões sobre desempenho e potencial. Acreditam esses executivos que a efetividade da iniciativa sensibilizará os demais pares e reduzirá a resistência em razão de melhores resultados dos profissionais e das respectivas áreas no tocante a entrega, retenção e desenvolvimento.</p>
<p>Investigar a influência das circunstâncias nas políticas, ações e mecanismos que explicam o processo de sucessão na organização em determinado contexto.</p>		

Fonte: elaborado pelo autor.

O conjunto de considerações e informações oferecidas pelos atores sociais de ambas as instituições permite concluir que as questões que caracterizam o Estágio I tendem a ser questionadas e evitadas através da instituição de comitês entre pares para discussão de avaliação e mapeamento de potenciais sucessores. Assim sendo, são rapidamente reconhecidas e rechaçadas as decisões episódicas com claro propósito de resguardo dos ocupantes de posições superiores. Quando ocorrem, ou persistem, são menos ostensivas, tendo em conta o esforço de institucionalização das políticas de recursos humanos e a defesa dos argumentos em comitê com a presença dos superiores imediatos.

Os comitês, conforme procedimentos formais, integram a política de recursos humanos da instituição. São aplicados nos diferentes níveis e se estendem desde as posições operacionais até as estratégicas, adequando critérios e procedimentos conforme o nível de responsabilidade das funções. A exposição a futuros pares na área e fora dela é uma prática também descrita por diretores e executivos de recursos humanos, que adicionam pareceristas para acompanhar potenciais sucessores em posições estratégicas. A prática adotada é a de um parecerista em função similar àquela a que o potencial sucessor é candidato. Dessa maneira, o potencial sucessor está sujeito a avaliação de superiores atuais, além dos futuros pares. Nos casos de diretores ou superintendentes associados, envolve-se o conselho de administração da instituição, conforme práticas de governança instituídas.

A ausência de representantes do conselho de administração das instituições na amostra de atores sociais ouvidos limitou a verificação de se aspectos do Estágio I poderiam ainda coexistir com as políticas de recursos humanos naquele extrato estratégico. Contudo, foi possível observar o contínuo esforço nos diferentes níveis de ambas as instituições em fazer prevalecer um conjunto de procedimentos que, se não eliminam, restringem sistematicamente as decisões com base em interesses pessoais em detrimento dos organizacionais.

Tal esforço foi observado tanto na IF, de capital privado, quanto na IP, de capital público. Na IP, as posições gerenciais são integralmente ocupadas por profissionais concursados, ditos de carreira. Movimento similar é descrito nas funções de superintendência, com exceções específicas – por exemplo, na área de tecnologia, em que novas técnicas, instrumentos e políticas devem ser incorporados, foi contratado um executivo de mercado, reconhecido como de referência no tema.

Conclui-se que, dadas as circunstâncias a que estão expostas as instituições que compuseram o campo, são restritas e específicas as decisões episódicas e tempestivas quanto

a indicação e ocupação de novas posições. Essa afirmação está sustentada na aleatoriedade da amostra, com atores sociais de diferentes posições e áreas, os quais parecem representar a visão das instituições. As decisões passam, portanto, a se basear em critérios que busquem minimizar tensões entre o conjunto de circunstâncias internas e seus atores sociais.

Percebe-se, desse modo, que a Proposição 1 tende a ser evitada nas organizações por meio da adoção de políticas formais públicas que inibem iniciativas sustentadas no Estágio I. A descrição recorrente dos atores sociais em posições iniciais foi ratificada pela explicitação da política interna por gerentes, superintendentes e diretores nas interlocuções individuais e observada nos encontros entre pares, cujo objetivo é dar transparência aos critérios de avaliação e promoção. As contribuições dos atores sociais permitiram reconhecer o processo sucessório formal que, com raras exceções, representa ambas as instituições. Assim sendo, atende-se ao primeiro objetivo específico ao se explicitar que o processo sucessório se inicia e é influenciado pela avaliação do desempenho passado dos candidatos, avaliação essa adotada como requisito básico.

Observam os informantes de alguma forma envolvidos no processo que passa a ser exigida das organizações uma busca por critérios que permitam reconhecer um potencial sucessor para as posições críticas, sejam os candidatos internos ou externos à organização. Da mesma maneira, cabe aos executivos e profissionais de RH discernir o que é necessário e quais são os indicadores de um potencial sucessor a determinadas posições no futuro. As decisões tomadas por executivos e pela área de RH remetem às Proposições 2 e 3 e ao segundo objetivo específico enunciado.

A observação e a análise dos argumentos dos atores sociais permitiram agrupá-los em dois grupos sociais de acordo com a verossimilhança dos argumentos e dos posicionamentos, além de se identificar um terceiro grupo caracterizado pela ausência de uma tomada de posição, como que avaliando a quem ou a que argumentos aderir. Esses agrupamentos se repetiram entre os profissionais que compunham algum dos comitês de avaliação e indicação de potenciais, comitês esses compostos por profissionais que iam desde gerentes em funções táticas a diretores em funções estratégicas.

Observou-se que a diferenciação dos subordinados de alto potencial em relação aos demais se dava segundo os critérios que permitiram aos tomadores ou influenciadores de decisão, no papel de avaliador ou membro de comitê de avaliação, serem alçados à posição que ocupam atualmente. Ou seja, as circunstâncias pessoais dos avaliadores são usadas como

referência na projeção do que esperam reconhecer nos candidatos durante a identificação e seleção dos talentos, *pools* ou potenciais sucessores (denominações usadas como equivalentes). A postura adotada está, dessa forma, associada à história do profissional, à sua trajetória de carreira e aos resultados obtidos no exercício de determinada função.

As considerações acima foram registradas dada a semelhança na estrutura e nas referências da argumentação, indicando que quanto mais os critérios que alçaram o arguidor à posição atual forem mantidos e aplicados aos processos de avaliação de desempenho ou de sucessão, melhor o defensor do critério acredita assegurar sua contínua condição de potencial sucessor. Essa é a razão pela qual aqueles com uma história de tempo de casa e de entrega conforme os critérios atuais de avaliação sustentam a manutenção dos critérios anteriores. Trata-se de uma postura distinta daquela adotada por um segundo grupo, formado por profissionais que contam com menos tempo de organização e de carreira e que sustentam a importância de critérios associados à flexibilidade e à inovação necessárias para a organização no futuro; do contrário, em se mantendo os critérios, projetar-se-ia um futuro em que as competências necessárias seriam equivalentes às atuais. Em outras palavras, para o primeiro grupo, as competências que garantiram que seus integrantes avançassem até aqui sustentam o avanço futuro, enquanto o segundo grupo assevera que, se o contexto está em mudança, cada vez mais complexo, as atividades e funções também o estarão; logo, as competências e nível de domínio em cada função seriam evidentemente distintos.

O posicionamento quanto ao histórico de entregas e à agilidade em se adaptar às demandas de um contexto passa pelo princípio da regulação e controle como modelo de gestão e encontra sustentação no que propõem Lombardo e Eichinger (2000), com a agilidade de adaptação às mudanças, e Quinn *et al.* (2003), com o modelo de gestão nos processos internos. Igualmente, assemelha-se à proposta de medição de potencial (CMP) apresentada por Jaques e Cason (1994) e Jaques (1996), medição essa que não corresponde à coleta de dados quando da imersão no campo, nem ao contexto e às circunstâncias com que lidam os atores sociais daquelas instituições. Aparentemente, a proposta dos autores está datada a um período em que prevalecia o modelo de gestão pela regulação e pelo controle (Quinn, 2003).

As propostas de análise de potencial partem exclusivamente da premissa de análise do como atores sociais desempenharam ou desempenhariam suas funções para avaliar o potencial e, assim, prever a velocidade de avanço dos indivíduos nas organizações. Há, assim, o estabelecimento de que posição poderiam os profissionais ocupar no decorrer do tempo, haja vista a relação de complexidade entre: *work level* III (gerente de unidade); *work*

level V (presidente de unidade); e *work level VII* (CEO ou COO). Para tal análise, são necessárias a equivalência da complexidade da posição em diferentes organizações e a respectiva estabilidade ao longo do tempo – um mês, dois anos, uma década, cinco décadas.

Sendo assim, não se captura a questão de mudança em ciclos cada vez menores como consequência da velocidade das transformações e rupturas no contexto, induzindo a analisar a carreira exclusivamente na função do potencial do indivíduo, o que resultaria na representação do Gráfico 1. No entanto, nota-se, no que tange aos negócios, a ocorrência de uma inflexão que desorganiza as variáveis que prevaleciam na situação anterior. Por conseguinte, a teoria de Jaques (1996) parece como que desconhecer que as funções e cargos também passaram a absorver maior complexidade, tendo em conta a pressão das circunstâncias externas provocadas pelas rupturas citadas. Portanto, não há mais como isolar no modelo de análise de potencial a função, suas atividades e responsabilidades presentes e futuras, na busca por analisar o ator social, como ente isolado, quanto às demais variáveis, para efeito de análise de potencial *ceteris paribus*.

Sob essa perspectiva, a agilidade é indicador do potencial à medida que o restante dos profissionais está inerte e assim se pode indicar em que tempo o ator social ocupará determinada posição dado o nível de complexidade em que é capaz de atuar: tempo de maturação + vontade + competências = supervisor em cinco anos, gerente em dez, superintendente em 18 anos e diretor em 40 anos. No entanto, o contexto no qual as organizações e seus atores sociais atuam tem crescido em complexidade, impondo talvez reconhecer a situação de que ‘o que não muda é que tudo continuará mudando’. Essa é a razão pela qual são adotados comportamentos como (i) determinação, (ii) disposição, (iii) engajamento, (iv) familiaridade com níveis superiores e (v) prontidão – comportamentos esses que, na avaliação de desempenho, espera-se que possam auxiliar na identificação de eventuais potenciais sucessores. Todavia, a ausência de atributos como (i) agente de mudanças, (ii) agregação de valor, (iii) busca por (profissionais de) referência, (iv) construção de vínculos e (v) trânsito entre níveis organizacionais permite indicar aqueles de carreira natural, de bom desempenho, mas baixo potencial como de alto potencial a sucessor. Assim sendo, uma vez que a avaliação de desempenho é o instrumento usado para identificar potenciais sucessores, pelo caráter de meritocracia, caberá aos profissionais de alto potencial manter comportamentos e atributos em evidência, de maneira a oferecer garantias de que saberão como lidar com um futuro ainda incerto.

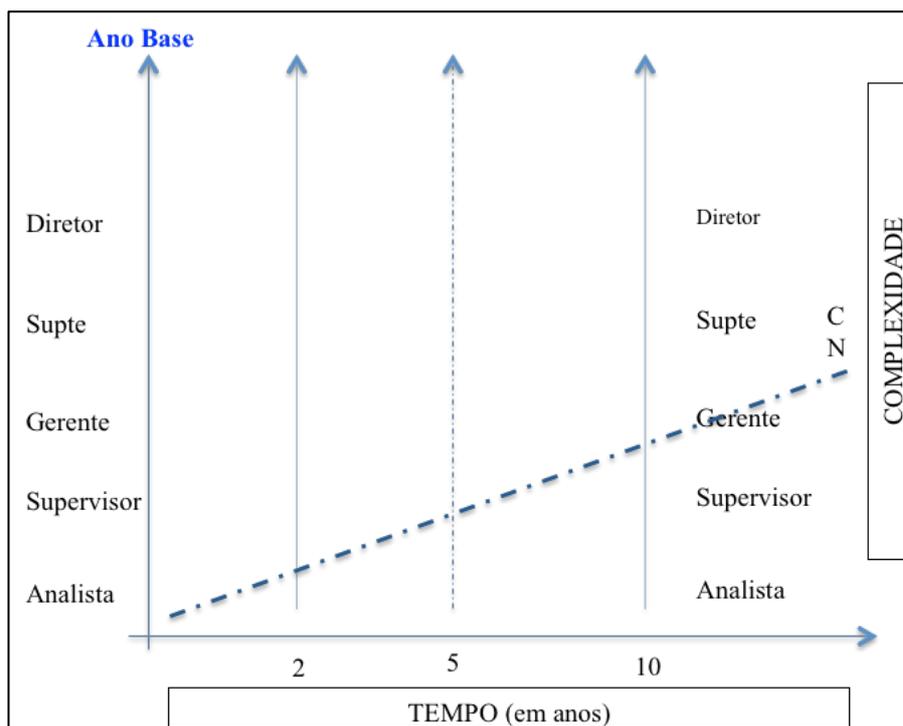


Gráfico 1: Projeção de carreira na teoria de Jaques e Cason (1994)

Fonte: elaborado pelo autor.

O Gráfico 2 mostra o que se observou no tocante às teorias de carreira até meados da década de 1980, quando o potencial do profissional estava em função do conhecimento e da vontade necessários na efetiva aplicação do potencial. A partir de 1980, inicia-se uma série de rupturas que passaram a definir o contexto e, por conseguinte, a necessidade de analisar as trajetórias profissionais sob a perspectiva de novas teorias. Tais mudanças forçaram a constituição de novos contratos psicológicos entre empregador e empregado, exigindo que estes assumissem o papel até então desempenhado exclusivamente por aqueles em se tratando da gestão da carreira. Essas mudanças decorreram da força e respectiva tensão das circunstâncias externas sobre as internas e destas sobre os profissionais, sendo que estes, ao reagirem, geraram tensão sobre a organização e o mercado, o que Young, Valach e Collin (2002) capturaram como efeito contextualista na carreira, segundo o qual todos estão sujeitos ao contexto e simultaneamente são sujeitos desse contexto.

Ainda usando a metáfora sugerida, há no contexto diferentes ‘rios’ com diferentes ‘velocidades’ de absorção de complexidade – portanto, demandas distintas quanto à velocidade que o ator social (nadador) deverá e poderá usar para a travessia. Cabe observar que os critérios sobre quem se tornaria elegível à condição de talento ou potencial sucessor

diferem de uma instituição para a outra. A percepção de que potenciais sucessores desaparecem do mapa com o passar do tempo e há uma exigência cada vez maior de um rol de competências dos profissionais, assim como de sua formação, demonstra uma nova realidade, que precisa ser assimilada por organizações e profissionais.

A demonstração da composição dos profissionais promovidos a posições de gestão na IF nos períodos apresentados na Tabela 5, na Tabela 6 e na Tabela 7 comparadas aos dados apresentados no fechamento do Capítulo 6 sustenta as inferências quanto a uma significativa alteração na composição das funções. É notória a redução da média de idade dos profissionais promovidos às posições de gestão, demonstrando que os profissionais mais jovens têm sido alçados àquelas posições, apesar da idade e do número de analistas seniores na organização. A própria posição de sênior cresceu relativamente mais que as posições de coordenação, enquanto as posições de gerente e superintendente reduziram proporcionalmente.

As observações dos atores sociais confirmam que atividades de média complexidade, geralmente sob a responsabilidade de gerentes, passam a ser assumidas por coordenadores, os quais as atribuem aos analistas seniores à frente de projetos; estes, por sua vez, delegam suas atividades àqueles analistas plenos interessados em ocupar posições de destaque. A descrição dos coordenadores e gerentes durante as interações aponta para a contratação de analistas juniores para atividades mais complexas, exigindo formação e eventual experiência prévia em estágios ou outras organizações.

Na continuidade do processo de delegação às posições abaixo, nota-se que aquelas até então sob responsabilidade dos analistas plenos e juniores, rotineiras e operacionais, são transferidas a fornecedores especializados naquelas atividades, denominados de ‘fábricas de programação’. Movimento semelhante é descrito na IP com a crescente contratação de ‘mão de obra’ para atividades de uso intensivo da força (*e.g.*, reparos em vias e carregamento de cargas), atribuindo-se aos analistas atividade de análise e elaboração de pareceres, semelhantes aos cargos de supervisão e com algum nível de planejamento.

O uso da Figura 24 de desafio *versus* capacidade, com base em Stamp (1990) possibilitaria uma análise contemporânea desde que considerasse que o eixo de escala de desafios está em movimento ascendente, ou seja, a inércia estaria condicionada a incremento nas capacidades. Em outras palavras, para manter-se na mesma posição, o potencial sucessor deveria absorver níveis superiores de capacidade a velocidade semelhante ao incremento de

complexidade da função exercida. A capacitação para posições superiores seguintes seria obtida à medida que a velocidade de desenvolvimento fosse superior ao incremento de complexidade no eixo de desafios, conforme se observa no Gráfico 2.

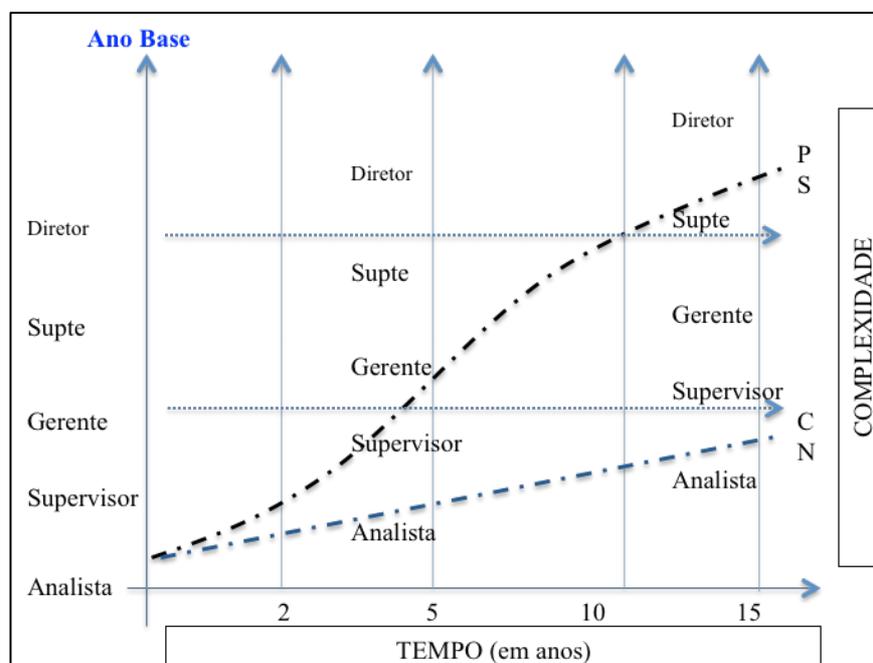


Gráfico 2: Representação contextualista potencial x complexidade

Fonte: elaborado pelo autor.

Legenda: PS – talento/alto potencial, potencial sucessor; CN – candidato natural.

A primeira curva (CN) representa um profissional anteriormente considerado pelo seu potencial de absorção de graus crescentes de complexidade. No ano base, seu potencial indicaria a ocupação da posição de supervisão em cinco anos, avançando para as posições gerenciais. No processo sucessório de IF e IP, o analista, para ser considerado potencial para supervisão, já deveria atuar satisfatoriamente na liderança de outros analistas. O gráfico busca assim demonstrar que CN, por exemplo, enfrentaria dificuldades em ocupar a supervisão, uma vez que a função de supervisor exigiria a demonstração dessa capacidade ainda na função de analista sênior. O gráfico também mostra que caberia ao supervisor assumir em determinado período as atividades que estavam sob a responsabilidade do gerente, e assim sucessivamente.

Uma trajetória de sucessão às posições seguintes exigiria uma velocidade de assimilação de maior complexidade superior àquela absorvida pela função atual e da imediatamente superior. A curva do potencial de assimilação de novas e maiores complexidades do profissional pode ser determinada tendo como ponto de partida as

propostas de Jaques (1996), mas não representa necessariamente ascensão, pois esta depende do ângulo da curva de complexidade das funções na organização. O resultado da regressão de ambas as curvas determinará a potencialidade do indivíduo para se manter na função (ângulos equivalentes), ascender a novas posições (ângulo do potencial superior ao ângulo de ganho de complexidade da função) ou adentrar no quadrante de ansiedade de Stamp (1990), dado que, em determinado momento, observar-se-ia que a sua capacidade foi alcançada por funções subalternas (ângulo menor do que o da função).

Quando o profissional apresenta um ângulo de capacidade de absorção de níveis muito superiores de complexidade e a circunstância interna da organização não oferece contrapartida, seja por uma atividade estável ou pela falta de perspectiva de oportunidades potenciais de ascensão, tem-se o efeito da frustração. Essa é uma explicação atribuída por gestores ao caso de profissionais de alto potencial que decidem por deixar a organização, mais especificamente aqueles ingressantes na condição de *trainees*. Após um programa exaustivo e altamente concorrido de entrada, a expectativa ‘contratada psicologicamente’ pelo *trainee* é a de um desafio à altura do processo a que foi submetido. Nesse caso, em se tratando da curva PS, por exemplo, há como que um acordo, contrato psicológico, entre a organização e o jovem selecionado em programas de talentos (*pool*, *trainee* etc.) de que ele ocupe posições mínimas equivalentes ou mesmo superiores ao potencial demonstrado na função desempenhada ou no processo seletivo.

Assim sendo, ao tomar ciência de sua identificação pela organização como um talento, o profissional buscará oportunidades de acelerar sua preparação para funções de maior grau de complexidade e responsabilidade, associando-se ao reconhecimento através da ocupação de cargos ascendentes na estrutura organizacional. Nos casos em que a área está repleta de outros ‘nadadores’ com musculatura e capacidade equivalentes, o reconhecimento de um tempo até a ocupação de novas posições maior que aquele de que precisaria em outro ambiente (outra área ou outra organização) leva o indivíduo a duas constatações. Na primeira, o indivíduo tem a perspectiva de acelerar mais do que os demais e manter-se em destaque; na segunda, chega à conclusão de que, apesar das suas capacidades ociosas, outros têm se destacado imprimindo uma velocidade que não é capaz de acompanhar e, neste caso, não há perspectiva de uso do seu potencial. Portanto, duas alternativas parecem viabilizar-se: a de conformar-se ou deixar a organização.

As categorias extraídas das narrativas dos atores sociais em diferentes funções na IF e na IP foram associadas às propostas de Jaques e Cason (1994), Lombardo e Eichinger

(2000), Conger e Fulmer (2003) e Rothwell (2010). Essas categorias, por sua vez, podem ser sintetizadas na análise de como os atores sociais lidam com as circunstâncias internas e externas, atuando como protagonistas ou evitando atuar. A sensação e a forma de lidar com a situação são distintas, mas o efeito é o mesmo, a perda do potencial sucessor. Por um lado, ao manter-se na área sem perspectiva de uso do potencial, o indivíduo conforma-se com a situação e, quando chamado a atuar, não terá tido oportunidade de receber atribuições (*assignments*) que o teriam preparado para a próxima posição. A ausência de prontidão gradativamente retira o potencial sucessor do mapa sucessório, explicando por que estes desaparecem do mapa ao longo do tempo. Por outro lado, ao não se conformar, o indivíduo buscará alternativas e oportunidades (*assignments*) que, adequadas ao seu potencial, permitam-lhe exercitar seu potencial no seu limite, invariavelmente em outros espaços, e, com isso, a área ou a organização se submete à perda de seu potencial sucessor.

A descrição do que ocorre na IF para evitar a perda de seus potenciais sucessores é disciplinada pelo contexto de guerra por talentos técnicos, que leva os superiores a submeter seus subordinados a desafios equivalentes ao potencial demonstrado, invariavelmente atribuindo missões que regularmente estariam com superiores ou antecipando, via delegação, atividades da futura posição. Na referida instituição, a escassez de talentos, motivo da guerra por talentos (*war for talents*), favorece os potenciais sucessores. O mesmo, contudo, não se observa na IP: apesar de sua natureza também técnica, a situação é inversa, uma vez que poucos são os profissionais concursados que deixam a organização, exceto quando aprovados em outros concursos. O comportamento recorrente é de acomodação, conformidade com a situação de aparente inexistência de oportunidades, o que inevitavelmente implica perda do potencial.

A questão de eventual perda de um profissional com formação e potencial capaz de absorver os crescentes desafios leva os gestores, preocupados com o contingente de potenciais sucessores, a antecipar atribuições de atividades que normalmente estão sob responsabilidade dos superiores imediatos desses profissionais. Essa iniciativa provoca indícios aos potenciais sucessores da existência de um plano de desenvolvimento da instituição. A explicitação quanto a quem faz parte do mapa sucessório ou a demonstração via atribuições do cargo acima promovem a discussão quanto a uma necessidade de reavaliar as políticas de RH e a descrição dos cargos. Dentre outros exemplos, a indicação de pares como líderes de frente ou encarregados explicita o descompasso entre, de um lado, a necessidade de calibragem da relação desafio e potencial e, de outro, a política de RH. Para atender ao desejo

dos potenciais sucessores de atuar com atribuições mais desafiadoras, confronta-se a política atual e a descrição do cargo, gerando ações que transgridam, ou manipulem, os processos, diante da resistência de alguns executivos da organização e do RH em reconhecer a necessária disposição de políticas próprias à dinâmica do processo sucessório.

O ator social passou a desempenhar e buscar um papel ativo nas escolhas sobre sua trajetória de carreira, avaliando as circunstâncias, onde e como lidar com as situações que ora favorecem, ora desfavorecem seus planos, podendo discutir interesses comuns com seus superiores. Essa descrição configura a evolução das questões sobre sucessão organizacional, ao que se chamou de Estágio III do processo sucessório. No entanto, raros foram os exemplos de atores sociais, mesmo aqueles mapeados como potenciais sucessores, que foram chamados a discutir explicitamente sobre seu desejo de ocupar novas posições. O bom desempenho é tido pelo superiores como indicativo de intenção de subir na organização, uma inferência não necessariamente verdadeira para aqueles inclusos no mapa sucessório. Alguns dos entrevistados manifestaram satisfação na execução de suas atividades e, apesar de terem sido informados da oportunidade de ascensão a um cargo acima, disseram não estarem dispostos a ocupar posição equivalente à de seus superiores imediatos.

O potencial de um profissional continuaria, no entanto, a ser analisado pela comparação com o que se observa entre seus pares e a consequente relativização de quão bem ou mal lida com as circunstâncias da organização. Os ocupantes dos quadrantes superiores no 9 Box (avaliação de desempenho), por exemplo, são comparados com os demais, de alto potencial, talentos, *outliers*. Contudo, não seria possível indicar quem são os talentos, mas tão somente aqueles que estão talentos ou estariam potenciais para tal organização, em tal função e em tais circunstâncias. A afirmação encontra respaldo no fato de que as instituições, e mesmo as áreas, estão em ritmos distintos de absorção de complexidade, seja por decisão ou por decorrência de seu contexto: segmento, concorrentes, clientes, fornecedores, órgãos reguladores, colaboradores etc. Atingir o estado de *'flow'*, realização e bem-estar, como sugerido por Stamp (1990), depende de uma combinação entre objetivos, potencial pessoal e incremento de complexidade do espaço de atuação.

Apesar da definição de potencial estar em função da capacidade de absorção de níveis de complexidade superiores ao nível de absorção de complexidade da função a ser exercida, o potencial deixa de ser diretamente associado à pessoa, passando a ser dependente do contexto. À medida que ocorrem rupturas, novas avaliações deveriam ser conduzidas, respondendo à representação da Figura 34. Tais observações implicam a definição de

potencial sucessor e mesmo daqueles tidos como sucessores de carreira natural, pois todos estão sujeitos a apresentar potencial equivalente à complexidade da função, hoje e nos períodos subsequentes.



Figura 34: Impacto das rupturas no contexto

Fonte: elaborada pelo autor.

Quadro 24: Comparação entre agilidades e potencial *versus* comportamentos e atributos

	Autores do Referencial Teórico				Categorias da <i>Ground Theory</i>	Mediadores da <i>Ground Theory</i>
	Jaques (1996)	Lombardo e Eichinger (2000)	Rothwell <i>et al.</i> (2005)	Conger e Fulmer (2003)	Autor, 2015	Autor, 2015
Categorias Extraídas do Referencial Teórico	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade Potencial Aplicada 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade para Pessoas • Agilidade para Resultados • Agilidade para Mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>High Performer</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento pelo Desempenho 	<p>Comportamentos (influência na avaliação de desempenho)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento Acumulado • Nível de Entrega • Determinação • Disposição • Familiaridade com Níveis Superiores • Prontidão 	<ul style="list-style-type: none"> • Coping ou Couping <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Integration x Differentiation</i> ○ <i>Problem Solving & Positive Cognitive Restructuring vs. Avoidance</i> ○ <i>Challenge vs. Overburdening</i> • Circunstâncias <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Externas</i> ○ <i>Internas</i> ○ <i>Pessoais</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Complexidade do Processamento Mental • Capacidade Potencial Futura • Maturação do Potencial Futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade Mental 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>High Potential</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento pelo Potencial 	<p>Atributos (influência na avaliação de potencial)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agente de Mudança • Nível de Agregação de Valor • Busca por Referências Profissionais • Construção de Vínculos • Abordagem Integrativa • Trânsito nos Diferentes Níveis 	

Fonte: elaborado pelo autor.

Passaria a ser considerado potencial para sucessão aquele ator social com níveis de entrega diferenciados, como agregação de valor, na posição atual e muito próximos daqueles esperados na posição seguinte, demonstrando, desse modo, aptidão e capacidade de absorção em níveis superiores ao nível de absorção de novas complexidades da função atual e da seguinte. Essa análise, a exemplo da avaliação de desempenho com curva forçada (*cf.* Figura 16), compara o desempenho e os atributos dos pares atuais e da posição futura, indicando potencial para uma sequência de posições hierarquicamente superiores.

O potencial candidato a sucessão é aquele de quem se passa a esperar a responsabilidade de gerar mudanças. É aquele que tem a capacidade de se tornar agente de mudanças, lidar com os desafios mediante comportamentos que o credenciam como protagonista, sendo assim identificado como um profissional com domínio dos atributos (*cf.* Quadro 24): (i) agente de mudanças; (ii) agregação de valor; (iii) busca de referências; (iv) construção de vínculos; (v) diferenciação e integração; e (vi) trânsito entre níveis organizacionais. Note-se, contudo, que, à medida que um ator social se destaca e ocupa a posição de potencial sucessor, os demais profissionais interessados em tal oportunidade buscam atingir níveis também superiores de domínio nos atributos, comportamentos e resultados. Quanto mais os candidatos a sucessão atuarem nos critérios, maior o número de potenciais sucessores; logo, maior o desafio em se manter à frente do grupo que passa a estabelecer novos padrões de exigência e expectativa dos executivos na identificação e seleção de potenciais sucessores.

No Capítulo de INTRODUÇÃO desta tese foram propostos alguns desdobramentos a serem obtidos na pesquisa, que são retomados e em síntese tratados na Seção 8.1.

8.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A DISCUSSÃO SOBRE SUCESSÃO

Apresenta-se aqui uma breve retomada das propostas e contribuições que justificaram a realização da presente pesquisa. Inicia-se pelas propostas e pelos principais resultados atinentes. São eles:

1. compreender o fenômeno a partir da perspectiva daqueles atores e grupos sociais que o vivenciam:
 - o o fenômeno processo sucessório é concebido como uma prática de ciclos contínuos quando da perspectiva daqueles identificados como potenciais

sucessores, aqui também entendidos como talentos ou *pool* de talentos. Contudo, na visão de sucedidos ou daqueles identificados como eventuais sucessores (ou de carreira natural), a sucessão é tida como episódica ou eventual;

- os grupos de tomadores de decisão e profissionais de RH organizados em comitês consideram o processo sucessório à luz do processo de avaliação, determinando critérios quanto ao requisito básico para se identificar um potencial sucessor; e
 - aqueles atores sociais, membros dos comitês, condicionam suas avaliações e análises de potencial na medida de sua própria condição de potenciais ou eventuais sucessores.
2. observar e explicar as regularidades e variações no comportamento social:
- quando reconhecidos como potenciais sucessores e cientes dessa condição em decorrência das atribuições recebidas, os potenciais sucessores aceleram a busca por novas responsabilidades, o que, na avaliação de superiores na situação de eventuais sucessores, significa uma invasão aos limites da função seguinte; e
 - potenciais sucessores em funções de gestão tendem a delegar parte de suas responsabilidades àqueles subordinados que consideram seus potenciais sucessores, acelerando a transferência de novas atribuições e elevando o nível de complexidade das funções.
3. coletar, analisar, codificar, categorizar e reconhecer os processos atinentes à sucessão a partir da vivência dos atores e grupos sociais:
- o processo sucessório pode ser dividido em três momentos: (i) identificação dos potenciais sucessores; (ii) indicação destes a posições de nível superior de responsabilidade e complexidade; e (iii) seleção para ocupação de novas posições, retornando, ao assumirem as posições, à etapa inicial; e
 - as etapas do processo sucessório são influenciadas por um grupo de variáveis mediadoras, agrupadas em três categorias que compõem o contexto ao qual organização e atores sociais estão e são sujeitos: (i) circunstâncias externas; (ii) circunstâncias internas; e (iii) circunstâncias pessoais dos atores sociais.

4. identificar nova teoria que emerge do processo comparativo entre incidentes identificados a partir de dados empíricos coletados por meio de entrevistas, observação e análise de documentos, evitando o viés de teste de validação da teoria existente:
 - os potenciais sucessores são identificados a partir de suas avaliações de desempenho e, em razão disso, a intenção prévia de indicar um potencial sucessor pode elevar a avaliação do desempenho deste em relação a outros de carreira natural sem perspectivas claras de potencial para ocupar nova posição; e
 - o desempenho dos atores sociais congregam critérios associados tanto à entrega (objetiva) quanto aos comportamentos que acompanharam a execução das atividades que levaram aos resultados; tais comportamentos referem-se a como o ator social lidou (*coping*) com as circunstâncias e com o seu histórico profissional, chegando às suas estratégias de enfrentamento da situações e aos resultados obtidos.
5. compreender a complexidade das relações sociais, dado que a sucessão envolve interesses por vezes conflitantes entre candidatos e eventuais sucedidos, em contextos favoráveis ou desfavoráveis:
 - o potencial sucessor tende a oferecer melhores oportunidades aos subordinados para que também ocupem tal condição;
 - do contrário, quando não se percebe como um potencial sucessor a ocupar uma posição imediata e as seguintes (mediatas), tende a atuar como bloqueio à aceleração de carreira de seus subordinados; e
 - exceção é observada quando o potencial sucedido se vê na iminência de aposentadoria, situação em que passa a atuar de forma semelhante à daqueles na condição de potenciais sucessores.
6. indicar novas relações teóricas que tenham implicações para novas pesquisas em gestão de organizações (*management*):
 - a sucessão, mas principalmente o processo sucessório no tocante aos potenciais sucessores, tidos como aqueles com potencial para ocupar uma série de novas posições (imediate e mediatas), está sob forte influência de três temas: (i) crescente complexidade absorvida pelas funções; (ii) conjunto de circunstâncias inter-relacionadas (*interowen*);

e (iii) estratégias de *coping* dos atores sociais, sejam eles potenciais sucessores ou sucedidos.

7. apresentar aplicações práticas, explicativas e preditivas para as situações organizacionais:
 - essas informações estão consolidadas na Figura 29: Processo sucessório - versão ampliada, demonstrando o quanto os critérios para seleção de potenciais sucessores limita-se ao nível de domínio das competências para a necessidade atual da organização, área ou divisão. Ignora-se que o sucessor atuará na plenitude de seu mandato no futuro, onde os critérios do processo que identificariam um potencial hoje, a exemplo do que já ocorreu em passado recente, passarão a ser tidos como requisitos básicos para os profissionais da organização, seja um potencial sucessor identificado como talento ou de carreira natural.

Apresentadas as propostas e os resultados da pesquisa, evidenciam-se agora as contribuições deste estudo que justificaram a sua realização, tendo em vista sobretudo as lacunas presentes na literatura nacional e internacional sobre sucessão. São lacunas e respectivas contribuições:

1. restritivo número de pesquisas acadêmicas sobre o tema (Kesner e Seborá, 1994):
 - ofereceu-se uma pesquisa que incrementa tais estudos.
2. enfoque nas relações familiares e nas posições estratégicas do negócio, particularmente aquelas de presidência ou de proprietários e CEOs (Vancil, 1987):
 - aprofundaram-se as análises do processo sucessório nas diferentes posições de organizações de capital aberto privado ou público-privado, com ações listadas em bolsa.
3. preocupação com o evento em si (episódio) e, por conseguinte, carência de análises processuais (Giambatista, Glenn Rowe e Riaz, 2005):
 - apresentou-se uma representação do processo sucessório, contemplando as etapas e as variáveis mediadoras desse processo.
4. concentração de métodos quantitativos com fim específico de mensuração e validação de impactos sobre indicadores de resultado e desempenho, sobretudo aqueles de natureza financeira, como o ROI (Dalton e Kesner, 1985):

- realizou-se um estudo preponderantemente interpretativo-contextualista, conduzido por meio do método de *Ground Theory*.
5. ausência de análise sob a perspectiva dos diferentes atores e grupos sociais da organização, incluindo, dentre outros, sucessores, sucedidos e executivos de RH (Ip e Jacobs, 2006):
- compôs-se o ‘campo’ com atores sociais, na condição de informantes, de diferentes grupos sociais: sucessores, potenciais sucessores e sucedidos, profissionais de RH e membros de comitês de avaliação e de comitês sucessórios.
6. falta de orientação para compreensão do contexto, analisado à luz da inter-relação (*interwovenness*) entre a pessoa e a organização em determinada circunstância ou contexto (Young, Valach e Collin, 2002):
- o processo sucessório foi representado com ênfase nas inter-relações entre atores sociais, organização e respectivo contexto.

No decorrer da tese houve constantes observações quanto a ausência de definições operacionais no tocante ao objeto de estudo da tese, e em alguns casos, quando oferecidas, apresentavam sentidos semelhantes a diferentes expressões. É oportuno, então, oferecer definições operacionais que, influenciadas pelo referencial teórico, foram sendo moldadas pelo significado que representam no processo sucessório e pelo sentido atribuído pelos atores sociais-informantes nesta pesquisa.

8.2 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Diante dos resultados obtidos na pesquisa, são oferecidas definições operacionais às expressões ‘sucedido’, ‘sucessor’, ‘processo sucessório’ e ‘planejamento sucessório’. São elas:

Sucedido: ator social que deixa sua posição a fim de desempenhar nova função, interna ou externa à organização. Quando interna à organização, é tido como sucessor.

Sucessor: ator social que ocupa nova posição na organização, podendo ser considerado de carreira natural ou potencial sucessor. No primeiro caso, o processo é tido como reposição, não sendo o sucessor reconhecido como potencial sucessor; no segundo caso, o sucessor é reconhecido como

potencial para a posição a ser ocupada e para posições seguintes durante sua permanência na organização. A definição de potencial sucessor deixa de estar condicionada à figura do sucedido, pois o potencial sucessor o é independentemente da posição, do cargo ou da existência atual da posição, vacante ou por tornar-se vacante, podendo ocupar uma função nova, criada ou fruto da integração de outras funções, decorrente de reestruturações ou combinação de empresas.

Processo Sucessório: conjunto de etapas sequenciais que, planejadas ou não, definem a ordem de ações que levam à identificação, indicação e seleção do sucessor a determinada posição. O processo é caracterizado por seu caráter cíclico, pois, uma vez ocupada uma nova posição, o processo se reinicia. O objetivo dos potenciais sucessores é dar continuidade na sua trajetória de carreira de maneira a prosseguir nas etapas enquanto seus objetivos pessoais assim o dispuserem. De forma semelhante, a organização procura manter o processo em modo contínuo a fim de garantir um excedente de candidatos a sucessão, promovendo a prontidão de profissionais que garantam a continuidade do negócio.

Planejamento Sucessório: demonstra-se mais um desejo do que uma realidade organizacional, principalmente no tocante à definição de planejamento. Nas organizações em que os informantes atuam, não foi reconhecido um processo de planejamento que avance para além do mapeamento de sucessores. Inexistem iniciativas efetivas de planejamento que manteriam o monitoramento contínuo dos potenciais sucessores, garantindo a atribuição de atividades (*assignments* / enviar em missão) de níveis crescentes de complexidade que permitissem aos potenciais sucessores exercitarem-se no limite de seu potencial e, assim, prepararem-se para as novas funções. As eventuais iniciativas são comprometidas por projetarem o prolongamento das condições das funções atuais para o futuro, desconhecendo e, em razão disso, desconsiderando a velocidade a que as funções absorvem novos níveis de complexidade (curva), exigindo que os potenciais sucessores sejam identificados na medida de sua condição de absorverem níveis crescentes de complexidade a velocidade (curva) superior à das posições a serem ocupadas.

Ademais, há a necessidade de avaliar quais competências seriam exigidas naquele futuro, não se restringido a preparação para as competências da próxima função àquelas definidas no momento atual.

8.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Vale observar que parte das limitações desta tese decorrem do método de pesquisa adotado. Tal consideração leva em conta que o objeto de estudo é analisado e seu processo (*based-process*) é construído no sentido atribuído pelos atores sociais que atuam como informantes. Não obstante, o próprio pesquisador é assediado pelo sentido que constrói, seja pela experiência na trajetória de carreira (e pesquisa), seja pela influência do referencial teórico. Assim sendo, o método de *Ground Theory* obterá seu melhor resultado à medida que o sentido fosse construído na coleta e na análise cruzada de diferentes pesquisadores, na oportunidade de verificar concepções e a influência destas na categorização de um ou outro pesquisador.

Adiciona-se às limitações a inter-relação das circunstâncias na formação do contexto. Uma delas consiste nas circunstâncias pessoais a que o pesquisador esteve sujeito e nos resultados de sua ação em situações prévias. Essas circunstâncias, consideradas internas, exercem influência sobre a análise e o modo de lidar com o andamento e os eventos da pesquisa. Por sua vez, as circunstâncias externas envolveriam a disponibilidade e abertura do campo ou mesmo os efeitos nos que compõem o campo: organização e atores sociais. Exemplo dessas circunstâncias neste trabalho foi a postergação da participação da instituição fabril.

No entanto, as limitações observadas exigem cuidados já anotados por pesquisadores que adotam métodos similares. Assim sendo, a coleta dos dados, assim como a análise e a reflexão sobre as informações colhidas, é enriquecida à medida que as considerações possam ser validadas por diferentes instrumentos, informantes, campos e, quando possível, outros pesquisadores sensíveis ao tema (Glaser e Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989; Corley e Gioia, 2011).

A maneira encontrada para minimizar as limitações do presente trabalho – sem contudo ser capaz de eliminá-las – foi seguir o que aponta Van Maanen (1979b): “Fazer descrições é então o ato fundamental da coleta de dados em um estudo qualitativo. Porém, o mapa não pode ser considerado simplesmente como o território, porque o mapa é um produto

reflexivo da invenção de quem o cria”. O mapa seria a perspectiva do território, influenciada pela maneira como o criador vê a si próprio. Contudo, o cuidado nas descrições uma vez mais se demonstra sujeito à história e ao que o pesquisador considera relevante, sem a segurança dos números quanto à recorrência.

O mapa (conforme Van Maanen, 1979b), no caso desta pesquisa, consiste na representação do processo sucessório, que não deve ser considerado definitivo, mas em construção, pois cada articulador o representa segundo sua percepção, conhecimento e interesses. Ademais, a representação do processo é tão mais confiável quanto mais puder ser ajustada à medida que novos campos ofereçam ratificação e validação, diferenciando-se conforme os mediadores se comportem e as circunstâncias facilitem ou restrinjam a completude do processo construído.

No claro sentimento de que a pesquisa não se encerra, mas é interrompida, de maneira a propiciar reflexões e busca de novas questões, campos e atores sociais que possibilitem corrigir, ajustar e ampliar as conclusões, ou seja, avançar na produção científica sobre o objeto de estudo, o ‘processo sucessório’, seguem algumas sugestões para pesquisas futuras.

8.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

À luz do que foi apresentado nesta tese, observa-se que a necessidade de uma nova avaliação da classificação dos *work levels* se deve ao fato de que uma fotografia dos potenciais sucessores ou da função é insuficiente para reconhecer o potencial ou determinar o *work level*. Se por um lado o potencial só pode ser analisado em relação à sua velocidade de absorção de níveis crescentes de complexidade em comparação com a dos demais atores sociais, também assim deveriam ser analisados o cargo, a função e, por conseguinte, o reconhecimento, seja em caráter de remuneração, bônus, cargo etc. Significa dizer que um profissional considerado como performando em uma posição de supervisor poderia ser classificado como de alto desempenho em outra posição ou organização na posição de gerente. O desafio de analisar o que representa um cargo de gerente em outras organizações, independentemente se do mesmo porte ou concorrente, foi uma das questões levantadas por um dos executivos de RH na avaliação de potencial e reconhecimento, seja para contratação ou alavancagem interna.

Se o cargo não é mais uma referência e, a exemplo do que ocorre na IF, candidatos a posição de gerente advindos de concorrentes já tinham atuado em atividades equivalentes e semelhantes àquelas da maioria dos coordenadores internos, como então buscar equidade no reconhecimento? Que instrumentos poderiam incrementar a proposta de Jaques (1996) não só de analisar o potencial dos profissionais, mas incorporar a análise de complexidade das funções hoje e, mais importante, nos períodos seguintes?

Outra questão a ser analisada e outras hipóteses a serem testadas se referem ao quanto o modelo de processamento mental estaria para a análise de potencial quanto o QI (quociente de inteligência) o esteve no passado? O consolidado de narrativas colhidas levaram o pesquisador a se fazer tal questionamento e, a partir dele, aventar as seguinte hipóteses:

H1: o modelo de processamento mental deixa de ser um indicador de potencial, a exemplo do QI, e, portanto, deixa de ser um instrumento preditivo de sucesso na carreira;

H2: a maneira como o ator social lidou com as circunstâncias e sua habilidade em transcender as experiências para cenários futuros constituem o indicador de potencial a ser adotado;

H3: os potenciais sucessores às posições da organização o são à medida que sua velocidade de domínio de novos níveis de complexidade supera a velocidade de absorção da função, desde que a futura função ofereça desafios equivalentes ao potencial do futuro ocupante; e

H4: a potencialidade de um ator social é medida pela curva de absorção de complexidade, que, em relação à curva de absorção da função, indicará que posições e nível de complexidade o ator social estará apto a assumir e a que tempo. Tal lógica é mantida, desde que não ocorram rupturas que alterem a curva da função ou as circunstâncias de operacionalização da função, tornando obsoletos os conhecimentos e aptidões, ou que tampouco haja introdução de instrumentos que simplifiquem a complexidade da própria operacionalização, o que exigiria nova adequação.

O processo sucessório, extraído das interações e representado pela Figura 30: Representação do processo sucessório através do *axial coding*, oferece a oportunidade de

confronto com organizações de diferentes configurações, natureza, tamanho, nacionalidade e outros fatores de análise. Esse processo pode vir a ser ratificado, considerado insuficiente ou mesmo avaliado como restrito aos campos cuja interação possibilitou sua criação. A continuidade de onde a pesquisa foi interrompida contribuiria para responder às questões propostas nesta seção, enriquecendo as reflexões e adicionando outras que emergirão dos novos campos, que podem, dadas as circunstâncias, ter sido ignoradas pelo pesquisador-explorador que foi ao campo.

9 REFERÊNCIAS

- Adler, P.A.; Adler, P. **Membership Roles in Field Research** SAGE Publications, Inc., 1987.
- Albuquerque, L.G.d. **O papel estratégico de recursos humanos**. Tese de livre-docência. São Paulo: FEA-USP, 1987.
- Alvesson, M.; Orgen, J. Generating research questions through problematization v. 36, p. 247-271, 2011.
- Angrosino, M.; Rosenberg, J. Observations on Observation. citado em: Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. 4 th. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications India Pvt. Ltd, 2011.
- Arthur, P.B.; Jennifer, M.A. Studying job stress: Are we making mountains out of molehills? **Journal of Organizational Behavior**, v. 8, n. 2, p. 115-126, 1987.
- Bansal, P.; Corley, K. **The coming age for qualitative research: embracing the diversity of qualitative methods**. *Academy of Management Journal: Academy of Management*. 54: 233-237 p. 2011.
- Barcaui, A.; França, A.C.L. Estresse, enfrentamento e qualidade de vida: um estudo sobre gerentes brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 18, n. 5, p. 25, 2014.
- Barlach, L.; Malvezzi, S. **Human Resilience: What Is It?** VDM Publishing, 2010.
- Bartlett, C.A.; McLean, A.N. **A Máquina de Talentos da GE: Formando um CEO**. *Harvard Business Review: Harvard Business School*: 30 p. 2006.
- Beatty, R.P.; Zajac, E.J. CEO Change and firm performance in large corporations: succession effects and - manager effects **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 305-317, 1987.
- Benson, P.G.; Scroggins, W.a. The theoretical grounding of international human resource management: Advancing practice by advancing conceptualization. **Human Resource Management Review**, v. 21, p. 159-161, 2011.
- Blake, R.R.; Mouton, J.S. A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9Management by Principle. **Organizational Dynamics**, v. 10, n. 4, p. 20-43, Spring82, 1982.
- Boeker, W. Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 400-421, 1992.
- Boudreau, J.W.; Ramstad, P.M. Talentship and the new paradigm for human resource management: from professional practice to strategictalent decision science. **Human Resource Planning**, v. 28/2, p. 10, 2005a.
- Boudreau, J.W.; Ramstad, P.M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. **Human Resource Management**, v. 44, p. 129-136, 2005b.
- Burke, M.J.; Day, R.R. A cumulative study of the effectiveness of managerial training. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 2, p. 232-245, 1986.
- Burrell, G.; Morgan, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis: elements of the Sociology of Corporate Life** Ashgate Publishing Limited, 1979. 429 p.
- Cannella, J.A.A.; Lubatkin, M. Succession as a sociopolitical process: internal impediments to outsider selection. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 763-793, 1993.
- Charan, R. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

- Charan, R.; Drotter, S.; Noel, J. **The leadership pipeline: how to build the leadership-powered company**. San Francisco CA: Jossey-Bass, 2001.
- Charmaz, K. **Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis** SAGE Publications, 2006.
- Cheng, C.; Cheung, M.W.L. Cognitive processes underlying coping flexibility: differentiation and integration. **Journal of Personality**, v. 73, n. 4, p. 859-886, Aug 2005, 2005.
- Chia, R. From Knowledge-Creation to the Perfecting of Action: Tao, Basho and Pure Experience as the Ultimate Ground of Knowing. **Human Relations**, v. 56, p. 953-981, 2003.
- Chiuzi, R.M. **As dinâmicas de formação e continuidade dos contratos psicológicos de trabalho**: Instituto de Psicologia. Psicologia Social. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2014.
- Chouliarakis, L.; Fairclough, N. Critical Discourse Analysis in Organizational Studies: Towards an Integrationist Methodology. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1213-1218, 2010.
- Collin, A. Career in Context. **British Journal of Guidance & Counselling**, v. 25, n. 4, p. 12, 1997.
- Collings, D.G.; Mellahi, K. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 19, p. 304-313, 2009.
- Collins, D.B.; Holton, E.F. The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001. **Human Resource Development Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 217-248, Summer 2004, 2004.
- Colvin, G. **Who Makes Better Managers: Elistists from McKinsey, or Bruisers from GE?** Fortune Magazine 1999.
- Conger, J.A.; Fulmer, R.M. Developing Your Leadership Pipeline. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 12, p. 76-84, 2003.
- Corley, K.G.; Gioia, D.A. Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution? **Academy of Management Review**, v. 36, p. 12-32, 2011.
- Costa, L.V.; Chiuzi, R.M. **Diversidade nas organizações: considerações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar**. In: XXXIII Encontro Nacional da ANPAD, 2009, São Paulo. ANPAD, 2009.
- Crossan, M.M.; Maurer, C.C.; White, R.E. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? **Academy of Management Review**, v. 36, p. 446-460, 2011.
- Dalton, D.R.; Kesner, I.F. Inside/Outside Succession and Organizational Size: The Pragmatics of Executive Replacement. **Academy of Management Journal**, v. 26, p. 736, 1983.
- _____. Organizational Performance as an Antecedent of Inside/Outside Chief Executive Succession: An Empirical Assessment. **Academy of Management Journal**, v. 28, p. 749, 1985.
- Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. 4th. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications India Pvt. Ltd, 2011.
- Dutra, J.S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- Dutra, J.S. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010a.

- _____. Processo Sucessório. citado em: Dutra, J. S. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea** São Paulo: Ed. Atlas, 2010b, p. 74-100.
- Dutra, J.S.; Fleury, M.T.L.; Ruas, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- Dutra, J.S.; Veloso, E.F.R. **Desafios da Gestão de Carreira**. 1a ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2013.
- Dyck, B.; Mauws, M.; Starke, F.A. *et al.* Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 2, p. 143-162, 2002.
- Eisenhardt, K.M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- Ferreira, A.M.; Sant'Anna, A.d.S.; Sarsur, A.M. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como Fatores de Retenção de Futuras Lideranças: um Estudo em Empresa Brasileira do Setor Mineral**. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. Rio de Janeiro - RJ: XXXIV EnANPAD 2010.
- Ferreira, M.A.d.A.; Dutra, J.S. Trajetória de carreira: a pessoas e a carreira em uma visão contextualista. **Revista de Carreiras e Pessoas - RECAPE**, v. 3, n. 1, p. 12, 2013.
- Ferreira, M.A.d.A.; Valente, R.M.; Barros, J.F.S. *et al.* Estrutura organizacional e os impactos de sua mudança no modelo de negócio e no modelo de gestão de pessoas: um estudo de caso no setor financeiro. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 3, n. 2, p. 27, 2013.
- Fine, C.H. **Clockspeed : winning industry control in the age of temporary advantage**. London: Little, Brown, 1998.
- Fine, S.; Nevo, B. Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, p. 346-355, 2008.
- Fredrickson, J.W.; Hambrick, D.C.; Baumrin, S. A Model of CEO Dismissal. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 2, p. 255-270, 1988.
- Freitag, B.B.; Ohtsuki, C.H.; Ferreira, M.A.A. **A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente?** in: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. Rio de Janeiro - RJ: XXXVI 2012.
- Freitag, B.B.; Ohtsuki, C.H.; Ferreira, M.A.A. *et al.* **A Gestão de Talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente?** Santa Maria: Revista de Administração da UFSM 2015.
- Frey, C.B.; Osborne, M.A. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? , 2013.
- Frydenberg, E. Coping Competencies: What to Teach and When. **Theory Into Practice**, v. 43, n. 1, p. 14-22, Winter2004, 2004.
- Gamson, W.A.; Scotch, N.A. Scapegoating in Baseball. **American Journal of Sociology**, v. 70, n. 1, p. 69-72, 1964.
- Gardner, T.M. In the trenches at the talent wars: competitive interaction for scarce human resources. **Human Resource Management**, v. 41, p. 225-237, 2002.
- Gephart Jr, R.P. **Qualitative Research and the Academy of Management Journal**. *Academy of Management Journal: Academy of Management*. 47: 454-462 p. 2004.
- Gephart Jr., R.P. Paradigms and Research Methods. **Academy of Management, Research Methods Division**, v. 4, p. 8, 2012.
- Giambatista, R.C.; Glenn Rowe, W.; Riaz, S. Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. **Leadership Quarterly**, v. 16, n. 6, p. 963-991, 2005.

- Gioia, D.A.; Chittipeddi, K. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. **Strat**, v. 12, p. 433-448, 1991.
- Gioia, D.A.; Corley, K.G.; Hamilton, A.L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, p. 15-31, 2012.
- Gioia, D.A.; Donnellon, A.; Sims Jr, H.P. Communication and Cognition in Appraisal: A Tale of Two Paradigms. **Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)**, v. 10, n. 4, p. 503-529, 1989.
- Gioia, D.A.; Weaver, G.R. Paradigms lost: incommensurability vs structurationist inquiry. **Organization Studies**15, v. 4, p. 1-18, 1994.
- Glaser, B.G.; Strauss, A.L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research [Kindle, iPad version]**. Hawthorne, N.Y.: Aldine de Gruyter. Retrieved from <http://www.amazon.com/>, 1967.
- Glenn Rowe, W.; Cannella Jr, A.A.; Rankin, D. *et al.* Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. **Leadership Quarterly**, v. 16, n. 2, p. 197-219, 2005.
- Goffman, E. **The presentation of self in everyday life**. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1959.
- Golden-Biddle, K.; Locke, K. Appealing work: an investigation of how ethnographic texts convince. **Organization Science**, v. 4, n. 4, p. 595-616, 1993.
- Gorden, G.; Rosen, N. Critical factors in leadership succession. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 27, p. 28, 1981.
- Gosling, J.; Mintzberg, H. The five minds of a manager. **Harvard Business School Publishing Corporation**, p. 11, 2003.
- Groves, K.S. Integrating leadership development and succession planning best practices. **Journal of Management Development**, v. 26, n. 3, p. 239-260, 2007.
- Grusky, O. Managerial Succession and Organizational Effectiveness. **American Journal of Sociology**, v. 69, n. 1, p. 21-31, 1963.
- Gunz, H.; Peiperl, M. (Org.). **Handbook of career studies**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
- Hall, D.T. Dilemmas in Linking Succession Planning to Individual Executive Learning. **Human Resource Management**, v. 25, n. 2, p. 235-265, Summer86, 1986.
- _____. How Top Management and the Organization Itself Can Block Effective Executive Succession. **Human Resource Management**, v. 28, n. 1, p. 5-24, Spring89, 1989.
- _____. Executive Careers and Learning: Aligning Selection, Strategy, and Development. **Human Resource Planning**, v. 18, n. 2, p. 14-23, 1995.
- _____. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2002.
- HEIFETZ, R.A. **Leadership Without Easy Answers** Harvard University Press, 1994.
- Huang, T.-C. Succession management systems and human resource outcomes. **International Journal of Manpower**, v. 22, n. 8, p. 12, 2001.
- Hughes, E.C. Institutional office and the person. **The American Journal of Sociology**, v. 43, n. 3, p. 404-413, 1937.
- Ip, B.; Jacobs, G. Business succession planning: a review of the evidence. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 3, p. 26, 2006.
- Jackson, C.; Arnold, J.; Nicholson, N. *et al.* **Managing Careers in 2000 and Beyond. Report 304**. BEBC Distribution, Brighton UK, p. 85, 1996, 1996.
- Jacobs, D. In search of future leaders: Managing the global talent pipeline. **Ivey Business Journal**, v. 69, n. 4, p. 6, 2005.
- Jaques, E. **Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century** Cason Hall, 1996.
- Jaques, E.; Cason, K. **Human capability: a study of individual potential and its application**. Falls Church VA: Cason Hall & Co., 1994.

- Karaevli, A.; Hall, D.T. Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge? **Organizational Dynamics**, v. 32, n. 1, p. 62-79, 2003.
- Kesler, G.C. Why the Leadership Bench Never Gets Deeper: Ten Insights About Executive Talent Development. **Human Resource Planning**, v. 25, n. 1, p. 32-44, 2002.
- Kesner, I.F. **Executive successions and organizational performance: an empirical investigation**. ProQuest Dissertations and Theses. United States -- Indiana: Indiana University: 222-222 p. p. 1983.
- Kesner, I.F. Succession Planning. **Credit**, v. 15, p. 29, 1989.
- Kesner, I.F.; Dalton, D.R. The Effect of Board Composition on CEO Succession and Organizational Performance. **Quarterly Journal of Business and Economics**, v. 24, p. 3, 1985.
- _____. Top management turnover and CEO succession: An investigation of the effects of turnover on performance. **The Journal of Management Studies**, v. 31, p. 701, 1994.
- Kesner, I.F.; Sebor, T.C. Executive Succession: Past, Present & Future. **Journal of Management**, v. 20, p. 327-372, 1994.
- Langley, A.; Abdallah, C. Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. citado em: Bergh, D. D. e Ketchen, D. J. **Building Methodological Bridges** Emerald Group Publishing Limited, 2011, p. 105-140.
- Levenson, B. Sucessão Burocrática. citado em: Atlas, E. **Organizações complexas estudos das organizações em face dos problemas sociais** São Paulo, 1975.
- Lewis, R.; Heckman, R. Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review**, v. 16, p. 139-154, 2006.
- Lombardo, M.M.; Eichinger, R.W. High potentials as high learners **Human Resource Management**, v. 39, n. 4, p. 321, Winter2000, 2000.
- London, M.; Mone, E.M.; Scott, J.C. Performance management and assessment: Methods for improved rater accuracy and employee goal setting. **Human Resource Management**, v. 43, p. 319-336, 2004.
- London, M.; Stumpf, S.A. **Managing careers**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- Marchington, M. **Fragmenting work: blurring organizational boundaries and disordering hierarchies** Oxford University Press, 2005.
- Martin, C.; Martin, L.; Mabbett, A. **SME Ownership Succession - Business Support and Policy Implications**. University of Central England, London, p., April 2002, 2002.
- McKinsey&Company. The GE-McKinsey nine-box framework. **McKinsey Quarterly**, n. 4, p. 142-142, 2008.
- Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; Axelrod, B. The war for Talent. **Archives**, p. 199, 2001.
- Miles, M.B.; Huberman, A.M. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks, CA: : Sage Publications, 1994.
- Mintzberg, H. **An Emerging Strategy of "Direct" Research**. Administrative Science Quarterly: Administrative Science Quarterly. 24: 582-589 p. 1979.
- Mosca, L.S. Espaço tensivo da controvérsia: uma abordagem discursivo-argumentativa. **Filologia e Lingüística Portuguesa** v. 9, p. 293-310, 2007.
- Mulcahy, A. Why Succession Shouldn't Be a Horse Race. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 10, p. 47-51, 2010.
- Naveen, L. Management Turnover And Succession Planning In Firms. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=219931> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.219931>, June 5, 2000, 2000.
- Niesel, R.; Griebel, W. Transitions competence and resiliency in educational institutions. **International Journal of transitions in Childhood**, v. 1, p. 8, 2005.
- Nietzsche, F.W. **A Gaia Ciência** Rideel, 2005.

- O'Reilly, K.; Paper, D.; Marx, S. Demystifying Grounded Theory for Business Research. **Organizational Research Methods**, v. 15, n. 2, p. 247-262, April 1, 2012, 2012.
- Patton, M.Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. Newbury Park: Sage Publications, 1990.
- Perelman, C.; Olbrechts-Tyteca, L. **Tratado da Argumentação: a nova retórica**. 2 ed. Bruxelas: Martins Fontes, 2005.
- Petrini, M.; Pozzebon, M. Integrating Sustainability into Business Practices : Learning from Brazilian Firms. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 7, p. 362-378, 2010.
- Pfeffer, J.; Davis-Blake, A. Administrative succession and organizational performance: how administrator experience mediates the succession effect. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 72-83, 1986.
- Pfeffer, J.; Sutton, R.I. Evidence-Based Management. **Harvard Business School Publishing Corporation**, 2005.
- Porter, M.E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors** Free Press, 1980.
- _____. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance** Free Press, 2008.
- Pozzebon, M. Conducting and Evaluating Critical Interpretive Research: Examining Criteria as a Key Component in Building a Research Tradition. citado em: Kaplan, B., Truex, D., III, *et al.* **Information Systems Research**: Springer US, 2004, cap. 16, p. 275-292.
- Proudford, J.G.; Corr, P.J.; Guest, D.E. *et al.* Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. **Personality and Individual Differences**, v. 46, n. 2, p. 147-153, 1//, 2009.
- Pynes, J.E. The Implementation of Workforce and Succession Planning in the Public Sector. **Public Personnel Management**, v. 33, n. 4, p. 389-404, 2004.
- QSR-International. NVivo. 10 ed., 2013. Disponível em: http://www.qsrinternational.com/products_nvivo.aspx%3E. Acesso.
- Quinn, R.E. **Becoming a master manager: a competency framework** Wiley, 2003.
- Quinn, R.E.; Thompson, M.; Faerman, S.R. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações** Elsevier, 2003.
- Rodrigues, M.L.; Sachuk, M.I.; Silva, A.L. O processo de Coping em funcionários de uma instituição financeira que vivenciaram uma operação de aquisição. **Revista Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, p. 27, 2012.
- Rothwell, A.; Herbert, I.; Rothwell, F. Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 1, p. 1-12, 2008.
- Rothwell, W.J. **Effective Succession Planning: ensuring leadership continuity and building talent from within**. 4th ed. New York: AMACON, 2010.
- Rothwell, W.J.; Jackson, R.D.; Knight, S.C. *et al.* **Career Planning and Succession Management: developing your organization's talent - for today and tomorrow**. Westport: Praeger Publishers, 2005.
- Rousseau, D.M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 2, n. 2, p. 121-139, 1989.
- Sampieri, R.H.; Collado, C.F.; Lucio, P.B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.
- Schein, E.H. **Career dynamics: matching individual and organizational needs**. Reading MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- Schultze, U. A confessional account of an ethnography about knowledge work. **MIS Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 3-41, 2000.

- Selltiz, C.; Jahoda, M.; Deutsch, M. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1972.
- SHRM. 2011 Employee Job Satisfaction and Engagement Survey Report. 2013/08/04 2011.
- Soares, E.F.R. **Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional**.: FEA USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.
- Sonnenfeld, J. Heroes in Collision: Chief Executive Retirement and the Parade of Future Leaders. **Human Resource Management**, v. 25, n. 2, p. 305-333, Summer86, 1986.
- Spradley, J.P. **The Ethnographic Interview**. Orlando: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1979. 247 p.
- Stadler, K. Talent reviews: the key to effective succession management. **Business Strategy Series**, v. 12, n. 5, p. 17, 2001.
- Stamp, G. **Longitudinal Research into Methods of Assessing Managerial Potential**. US Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA, p., 1988.
- _____. **A matrix of working relationships**. Uxbridge, Middlesex: Brunel University 1990.
- Strauss, A.; Corbin, J. **Basics of Qualitative Research: grounded theory procedures and techniques**. Newbury Park: Sage Publications, Inc, 1990. 270 p.
- _____. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**: Métodos de pesquisa. 2 ed. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2008.
- Thiollent, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez Editora, 2004. 107 p.
- Ulrich, D.; Smallwood, N. HR's new ROI: Return on intangibles. **Human Resource Management**, v. 44, p. 137-142, 2005.
- Valach, L.; Young, R.A. **Contextual Action Theory in Career Counselling: Some Misunderstood Issues**. 36: 97-112 p. 2002.
- Van Maanen, J. The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 539-550, 1979a.
- _____. Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. **Administrative Science Quarterly**, p. 8, 1979b.
- Vancil, R.F. A look at CEO succession. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 2, p. 107-117, 1987.
- Veloso, E.F.R. **Carreiras sem Fronteiras e Transição Profissional no Brasil ATLAS**, 2012.
- Veloso, E.F.R.; Plathow, C.B.d.A.; Freitag, B.B. *et al.* Processo sucessório: um desafio para gestores e pesquisadores. citado em: Atlas, E. **Desafios da Gestão de Carreira** São Paulo, 2013, cap. 3.
- Veloso, E.F.R.; Silva, R.C.d.; Dutra, J.S. **Gerações e Carreira: A Relação entre as Percepções sobre Carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações**. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. Rio de Janeiro - RJ: XXXV EnANPAD: 1-15 p. 2011.
- Vieira, V.A. Moderação, Mediação, Moderadora-Mediadora e Efeitos Indiretos EM Modelagem de Equações Estruturais: Uma Aplicação no Modelo de Desconfirmação de Expectativas (Moderator, Mediator, Moderator-Mediator and Indirect Effects in Structural Equation Modeling: An Application in the Expectation Model). **R. Adm**, v. 44, n. 1, p. 17-33, 2009.
- Walker, E.C.; Ferreira, M.A.A. Contribuições dos Motivadores de RH na Gestão e Retenção de Talentos: um estudo sobre jovens engenheiros na Alcoa. **RECAPE - Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 2, n. 1, p. 176, 2012.
- Wang, G.G.; Dou, Z.; Li, N. A systems approach to measuring return on investment for HRD interventions. **Human Resource Development Quarterly**, v. 13, p. 203-224, 2002.

- Weick, K.E. What Theory Is Not, Theorizing Is. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 3, p. 385-390, 1995.
- Welbourne, J.L.; Eggerth, D.; Hartley, T.A. *et al.* Coping strategies in the workplace: Relationships with attributional style and job satisfaction. **Journal of Vocational Behavior**, v. 70, n. 2, p. 312-325, 4//, 2007.
- Whetten, D.A. What Constitutes A Theoretical Contribution ? **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 6, 1989.
- Yin, R.K. **Case Study Research**. 3 ed. Newbury Park: Sage Publications, 2002. 170 p.
- Young, R.A.; Collin, A. Introduction: Constructivism and social constructionism in the career field. **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, n. 3, p. 373-388, 2004.
- Young, R.A.; Valach, L.; Collin, A. A contextualist explanation of career. citado em: John Wiley & Sons, I. **Career Choice and Development**. Fourth Edition ed. San Francisco - CA - USA: Jossey-Bass, 2002, cap. 6, p. 50.
- Zhu, G.; Wolff, S.B.; Hall, D.T.T. *et al.* Too much or too little? A study of the impact of career complexity on executive adaptability. . **Career Development International**, v. 18, n. (5), p. 27, 2013.

10 ANEXOS

10.1 BIBLIOMETRIA

Anexo 1 – Inventário de publicações nacionais e internacionais sobre sucessão, 1960 a 2012

	Inicial	Final		
Restrição de tempo	01/01/1898	30/09/2012		
Procurando pela Palavra Succession	<i>Succession sem restrição "not" para as palavras parental e family</i>	Succession com restrição not (para as palavras parental e family)	Com filtro por categoria (BUSINESS OR MANAGEMENT)	Com filtros por tipo de documento (ARTICLE OR REVIEW)
Resultados Encontrados	8511	8395	206	143

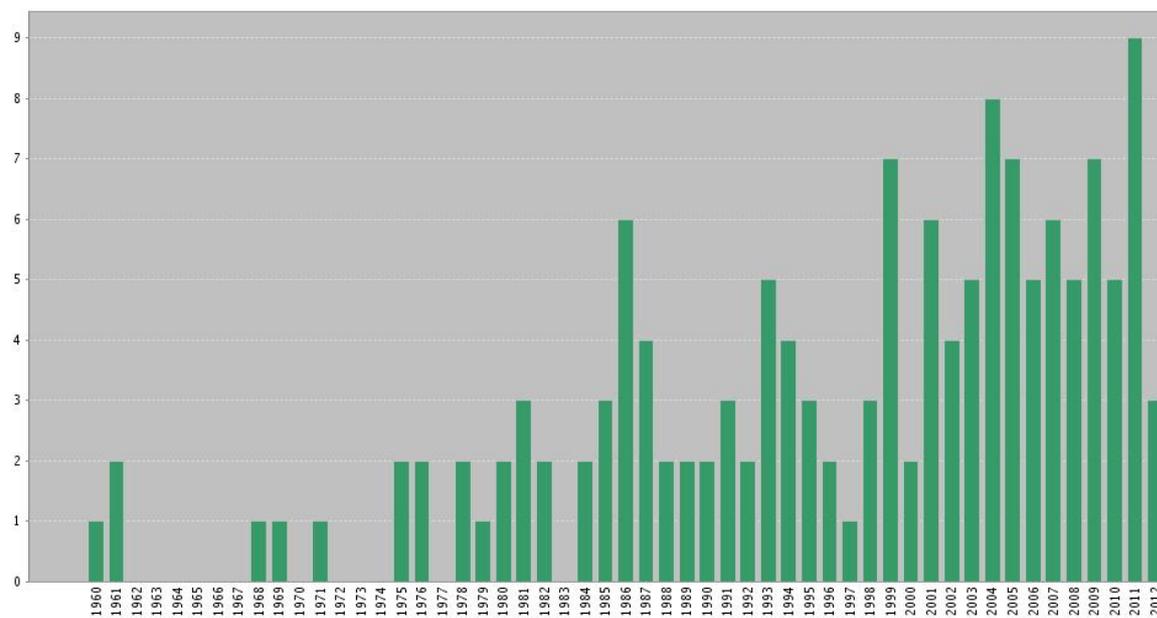
Anexo 2 – Periódicos e eventos nacionais e internacionais sobre sucessão, 1960 a 2012

Origem	Periódicos	Eventos	Critério
Internacional	Academy of Management Review; Academy of Management Journal; Academy Of Management Learning & Education; Journal of Management; Academy of Management Annals; Organizational Behavior and Human Decision Processes; Human Resource Management Review; Human Relations; International Journal of Human Resource Management; Human Resource Management; Human Resource Management Journal; Asia Pacific Journal of Human Resources; Human Resource Development Quarterly		- Melhores índices JCR (do maior para o menor); - Em itálico os que tiveram melhor índice JCR com a palavra “human” no título.
	Administrative Science Quarterly; Strategic Management Journal; Harvard Business Review; Organization Science; Leadership Quarterly; Organizational Dynamics		- Periódicos mais frequentes no relatório do ISI, tendo em vista a procura por título pela palavra “succession”, com filtro por categoria (BUSINESS OR MANAGEMENT) e com restrição NOT para “parental”, “family”, “agri” e “agrobusiness”.
	Career Planning and Adult Development Journal; Journal of Business Strategy; Journal of European Industrial Training; HR Briefing; HR on Campus; International Journal of Training and Development	Conference proceedings of the Academy of Human Resource Development	- Onde publicaram os autores referência.
Nacional	RAUSP - Revista de Administração (FEA-USP); BAR - Brazilian Administration Review; RAE; RAE-Eletrônica; RAM (Mackenzie); RAC; RAC Eletrônica (ANPAD); EAD (UFRGS)	- ENANPAD; - SEMEAD.	- Qualis (Capes).

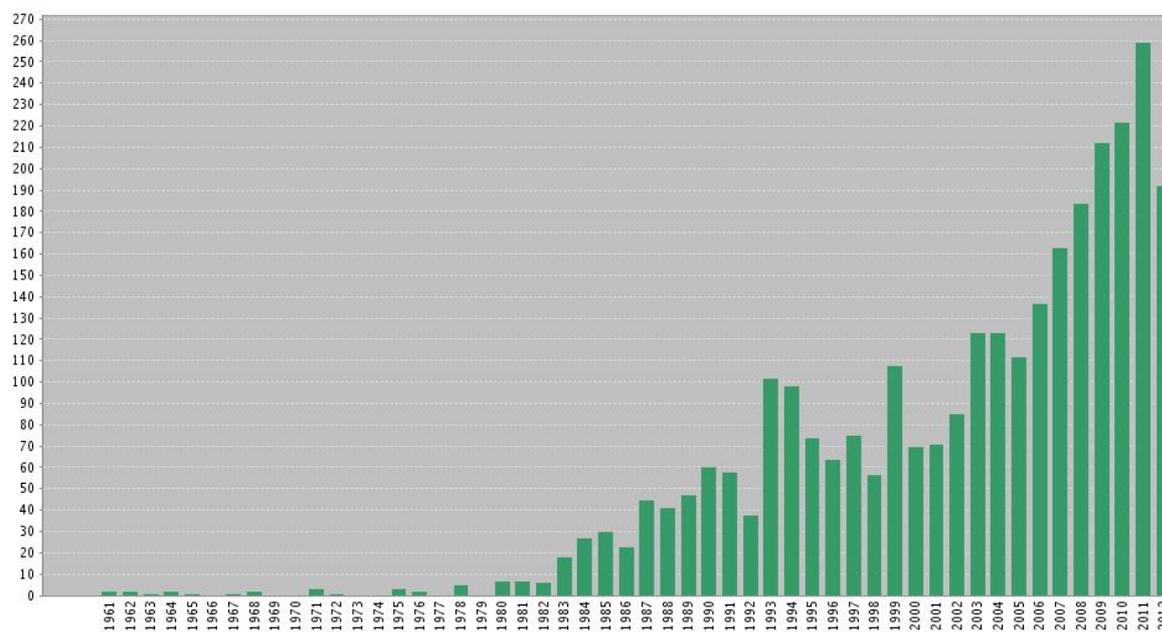
Anexo 3 – Distribuição e frequência das publicações nacionais e internacionais sobre sucessão em periódicos e eventos entre 1960 e 2012

Field: Research Areas	Record Count	% of 143
BUSINESS ECONOMICS	143	100,0000%
PSYCHOLOGY	27	18,8811%
SOCIAL SCIENCES OTHER TOPICS	7	4,8951%
OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE	5	3,4965%
PUBLIC ADMINISTRATION	5	3,4965%
NURSING	2	1,3986%
Field: Source Titles	Record Count	% of 143
ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	14	9,7902%
STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	11	7,6923%
ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	10	6,9930%
HARVARD BUSINESS REVIEW	7	4,8951%
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	7	4,8951%
ORGANIZATION SCIENCE	6	4,1958%
HUMAN RELATIONS	5	3,4965%
JOURNAL OF MANAGEMENT	5	3,4965%
LEADERSHIP QUARTERLY	5	3,4965%
ORGANIZATIONAL DYNAMICS	5	3,4965%
Field: Authors	Record Count	% of 143
CANNELLA AA	6	4,1958%
DAVIDSON WN	6	4,1958%
WORRELL DL	5	3,4965%
BALLINGER GA	4	2,7972%
DALTON DR	4	2,7972%
KESNER IF	4	2,7972%
RAJAGOPALAN N	4	2,7972%
FRIEDMAN SD	3	2,0979%
HALL DT	3	2,0979%
HELMICH DL	3	2,0979%
NEMEC C	3	2,0979%
ROWE WG	3	2,0979%
SCHOORMAN FD	3	2,0979%
SHEN W	3	2,0979%
ZHANG Y	3	2,0979%

Anexo 4 - Número de publicações sobre sucessão no mundo (inclusive Brasil) entre 1960 e 2012

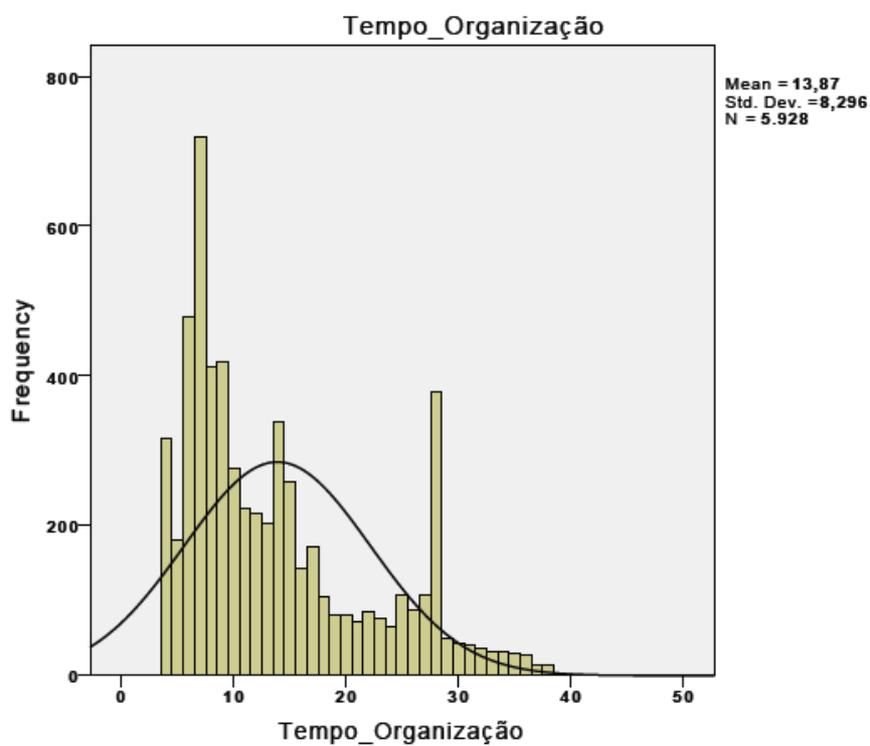
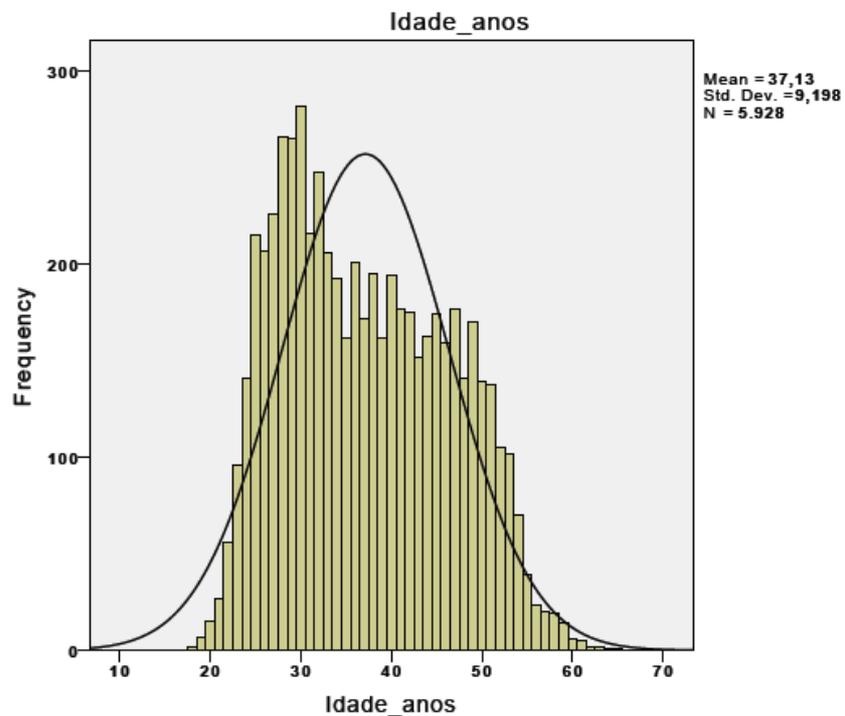


Anexo 5 - Número de citações dos termos 'sucessão' e 'succession' no mundo entre 1960 e 2012



10.2 POPULAÇÃO DE IF

Anexo 6: População da área de TI de IF conforme distribuição por idade e tempo na instituição em janeiro/2011



Anexo 7: População da área de TI de IF conforme distribuição por idade e tempo na instituição em junho/2012

