

# PERSPECTIVAS SOBRE OS **DESAFIOS** DO *PIPELINE* DE LIDERANÇA

---

Percepções sobre os custos e desafios da ascensão na carreira

# FICHA TÉCNICA

## **PESQUISADORES RESPONSÁVEIS**

**Gustavo M. Tavares (Insper)**

Gustavomt1@insper.edu.br

**Tatiana Iwai (Insper)**

Tatianai@insper.edu.br

## **Núcleo de Estudos de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas/Insper**

R. Quatá, 300; São Paulo, SP, Brasil; 04546-042

## **EXECUÇÃO DA PESQUISA**

Robert Half

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184, 11º andar

São Paulo, SP, Brasil

04548-004 (Matriz)

Outros escritórios, acesse:

**[Roberthalf.com.br/contato](http://Roberthalf.com.br/contato)**

# ÍNDICE

4

Sumário executivo

Introdução

6

8

Preocupações sobre promoção

Competências e  
preocupações sobre  
promoção

12

16

Relação entre competências e  
preocupações sobre promoção

Preocupações sobre  
promoção e comportamento  
de busca por promoção

20

22

Conclusões

# SUMÁRIO EXECUTIVO

---

Este relatório apresenta um retrato das preocupações sobre carreira que acompanham os profissionais ao longo do *pipeline* de liderança, detalhando quais são essas preocupações, como elas afetam a construção de carreira e como a existência percebida de algumas competências pode atenuar essas preocupações.

# PARTICIPANTES E COLETA DE DADOS

Em outubro de 2021, foi realizado um levantamento por meio de questionário online com 587 empregados de diversas empresas privadas. Eles foram contactados por e-mail, utilizando a base de contatos da Robert Half no Brasil.

## Faixa etária

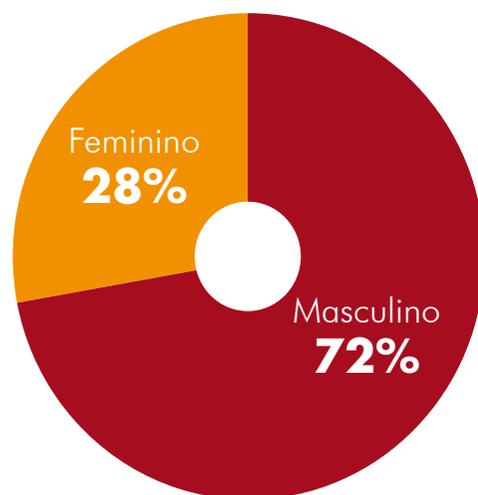
20 - 35 anos	<b>22%</b>
36 - 50 anos	<b>48%</b>
51+ anos	<b>30%</b>

## Experiência profissional

Até 15 anos	<b>28%</b>
16 - 30 anos	<b>48%</b>
30+ anos	<b>24%</b>

## Posição no *pipeline*

Colaborador individual	<b>26%</b>
Líder de equipe	<b>28%</b>
Líder de líderes	<b>15%</b>
Líder de área funcional	<b>14%</b>
Líder de negócio	<b>17%</b>



## PERFIL DA AMOSTRA

**587** empregados de diversas empresas privadas.

- Ao longo do *pipeline* liderança, profissionais enfrentam duas grandes preocupações sobre ascensão: sobre competência (prontidão para próximo nível e medo de falhar) e sobre equilíbrio vida pessoal-trabalho.
- Ainda que as preocupações sobre competência diminuam à medida que o profissional suba na hierarquia, as preocupações sobre balanço vida pessoal-trabalho são latentes ao longo de toda a trajetória profissional.
- Essas preocupações levam os profissionais a ser menos proativos na busca por chances de promoção.
- Competências humanas e *psychological hardiness* levam a menores preocupações sobre promoção.

# INTRODUÇÃO

Um dos grandes indicativos de uma carreira de sucesso é a quantidade e velocidade de promoções recebidas ao longo do tempo. Em seu oposto, um dos grandes receios de um profissional é atingir um platô de carreira, quando as chances de ascensão são pouco prováveis. Por esse motivo, a discussão sobre carreira gira frequentemente em torno do que é necessário para se manter em contínua ascensão. Pouco se discute, porém, sobre as preocupações dos profissionais relacionadas aos custos e desafios da ascensão.

Esses receios não só existem como podem explicar o motivo pelo qual um número significativo de profissionais apresenta certa resistência em buscar e ocupar posições mais elevadas na hierarquia. Em

pesquisa anterior publicada pela *Harvard Business Review*, com 3.625 profissionais de diversas posições hierárquicas e trabalhando em empresas de tamanhos e indústrias diferentes, apenas 34% da amostra reportou buscar posições de liderança e apenas 7% indicou que busca ascender a uma posição no *C-level*.

Por mais que promoções no trabalho sejam geralmente eventos positivos e desejados, acompanhados de maiores salários, prestígio, autonomia e chances de autorrealização, elas também significam lidar com problemas mais complexos, encarar desafios desconhecidos, ter maior responsabilidade pelos resultados do grupo e gerenciar um número maior de atividades e

pessoas. Em resumo, ser promovido implica também maiores e mais complexas demandas de trabalho.

Este relatório busca explorar as percepções dos profissionais sobre os potenciais custos e desafios associados à ascensão ao próximo nível hierárquico, que chamamos de **preocupações sobre promoção**. Analisamos (i) quais são as principais preocupações relacionadas à promoção, (ii) como elas mudam ao longo do pipeline de liderança e (iii) como as percepções sobre as diferentes competências adquiridas afetam essas preocupações e esses comportamentos proativos de busca de futuras promoções.

Como qualquer outra movimentação de carreira, a

busca de ascensão é uma decisão que traz consigo benefícios e contrapartidas. É mais do que poder ou ser capaz de avançar, mas querer avançar. No limite, quando as contrapartidas se tornam muito altas, profissionais podem se sentir menos incentivados a buscar proativamente crescimento na carreira. Ao traçar um retrato sobre as principais preocupações com relação a promoções ao longo do *pipeline* de liderança, jogamos luz sobre como essas incertezas, inseguranças e esses receios dos profissionais podem influenciar a construção de suas carreiras e chamam a atenção das empresas sobre a necessidade de abordar esses receios em programas de desenvolvimento e mentoria a fim de ajudar os profissionais a destravar todo o potencial de carreira que possuem.

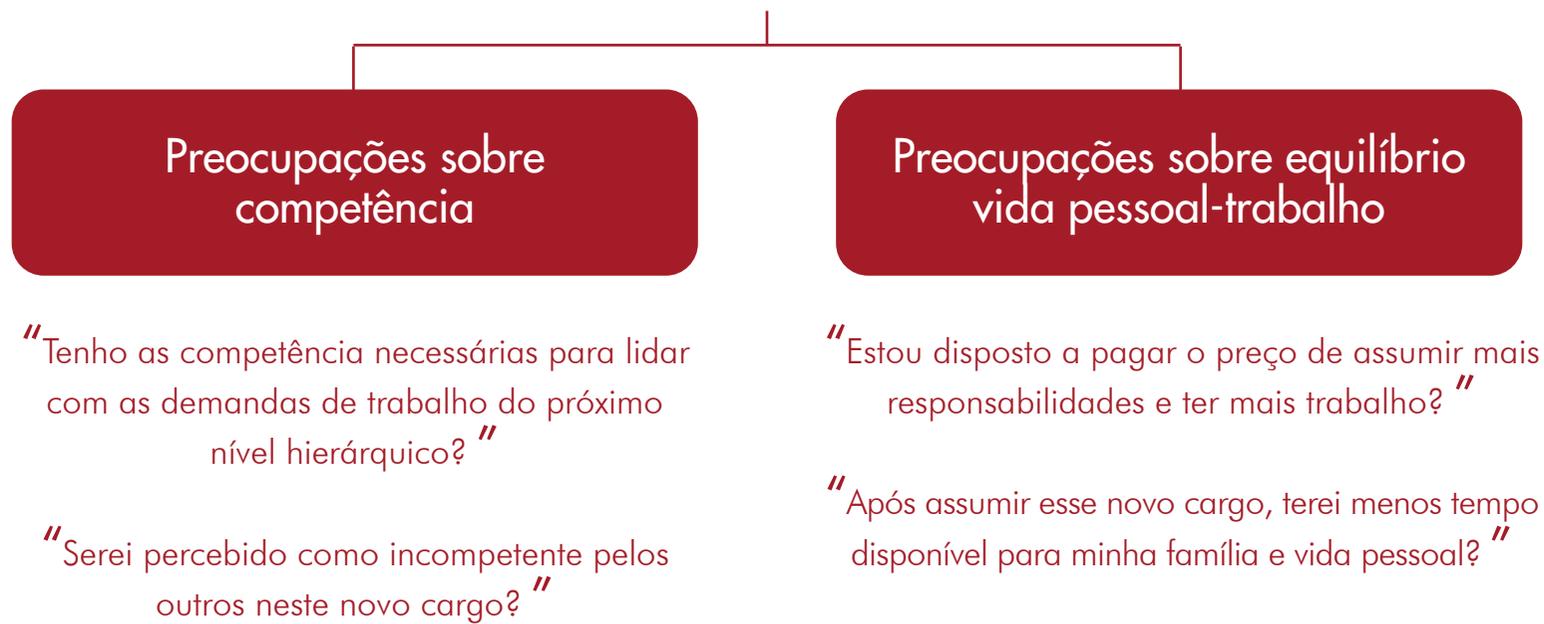
**Gustavo M. Tavares e Tatiana Iwai**

<sup>1</sup> Torres, N. (2014). Most people don't want to be managers. Harvard Business Review.

# PREOCUPAÇÕES SOBRE PROMOÇÃO

Baseado em estudos anteriores, as preocupações sobre promoção se dividem em dois tipos principais (vide Figura 2). As preocupações sobre competência dizem respeito a preocupações sobre quão pronto o profissional se percebe para a nova posição e o receio de falhar e não ser capaz de desempenhar bem os vários papéis que o novo cargo demanda, como gerenciar as pessoas de forma efetiva ou não ser capaz de mobilizar as pessoas para a entrega de resultados. Já as preocupações sobre equilíbrio vida pessoal-trabalho refletem receios sobre como a nova posição pode desequilibrar a vida pessoal e profissional.

## O que preocupa os profissionais sobre promoção?

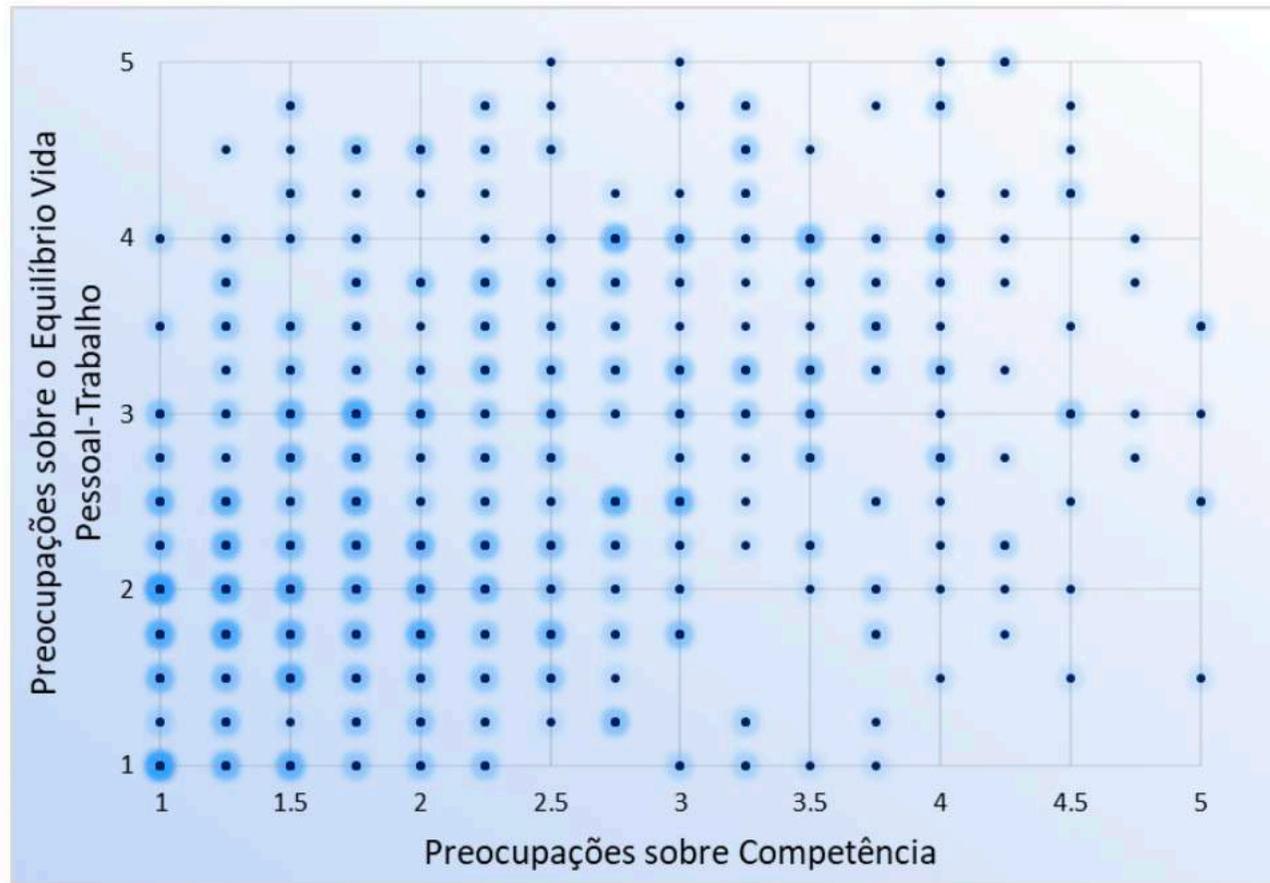


Os resultados da pesquisa revelam que existem pessoas em todos os quadrantes do gráfico (Figura 3). Isso significa que algumas pessoas têm baixa preocupação sobre competência (se sentem competentes e prontas para a nova posição), mas têm alta preocupação sobre o equilíbrio trabalho-vida pessoal (ou vice-versa) quando consideram uma possível promoção.

<sup>2</sup> Aycan, Z., & Shelia, S. (2019). “Leadership? no, thanks!” a new construct: worries about leadership. *European Management Review*, 16(1), 21-35.

<sup>3</sup> Cada participante é representado por um círculo azul. Cores mais escuras representam sobreposições entre os participantes. O nível mínimo de preocupação é 1, o máximo é 5.

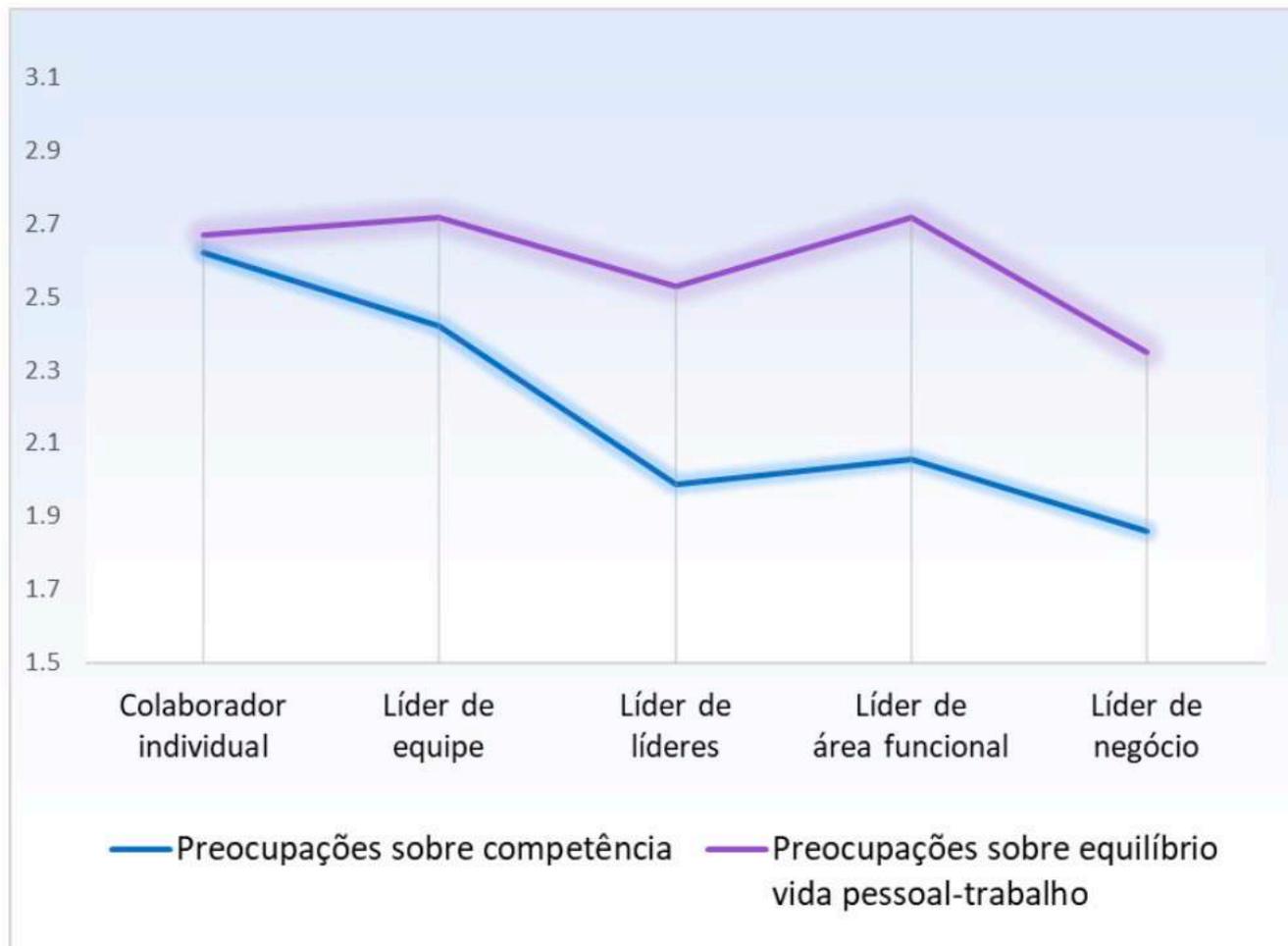
**Figura 3:** Distribuição dos participantes considerando os dois tipos de preocupações sobre promoção



**Nota:** Cada ponto no gráfico representa um participante.

A Figura 4 mostra como essas duas preocupações variam ao longo do *pipeline* de liderança. Interessante observar como nos níveis mais baixos do *pipeline*, por exemplo para os colaboradores individuais, ambas as preocupações são altas e igualmente importantes. No entanto, à medida que se sobe no *pipeline*, as preocupações sobre competência perdem importância relativa em relação às preocupações sobre balanço vida pessoal-trabalho. Isso sugere que, conforme ascendem a posições mais altas na carreira, os profissionais vão se sentindo mais confiantes em lidar com as demandas crescentes e mais complexas do trabalho; no entanto, o receio de sacrificar vida pessoal no processo acompanha o profissional ao longo de toda a sua trajetória de ascensão.

**Figura 4: Preocupações sobre promoção nos diferentes níveis hierárquicos**

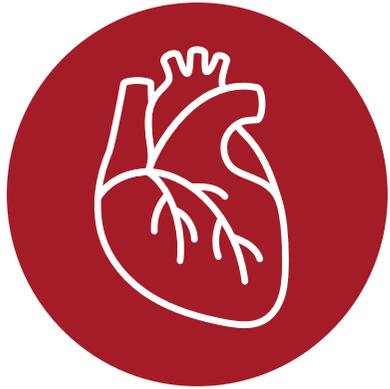




# COMPETÊNCIAS E PREOCUPAÇÕES SOBRE PROMOÇÃO

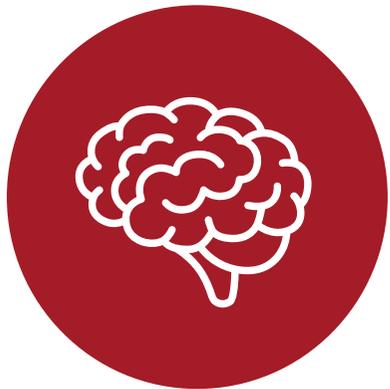
---

A intensidade das preocupações sobre promoção pode variar de acordo com os recursos psicológicos que cada um possui: suas competências e características individuais. Neste estudo, examinou-se o papel de três competências pessoais: humanas, cognitivas e *psychological hardiness* (resistência psicológica).



## COMPETÊNCIAS HUMANAS

Capacidade de lidar com outras pessoas de maneira afetiva. Envolve boa comunicação, empatia, capacidade de influência, motivação e mobilização de outras pessoas.



## COMPETÊNCIAS COGNITIVAS

Inteligência geral, conhecimento, capacidade de resolver problemas, pensar em soluções criativas e interpretar cenários complexos.



## PSYCHOLOGICAL HARDINESS

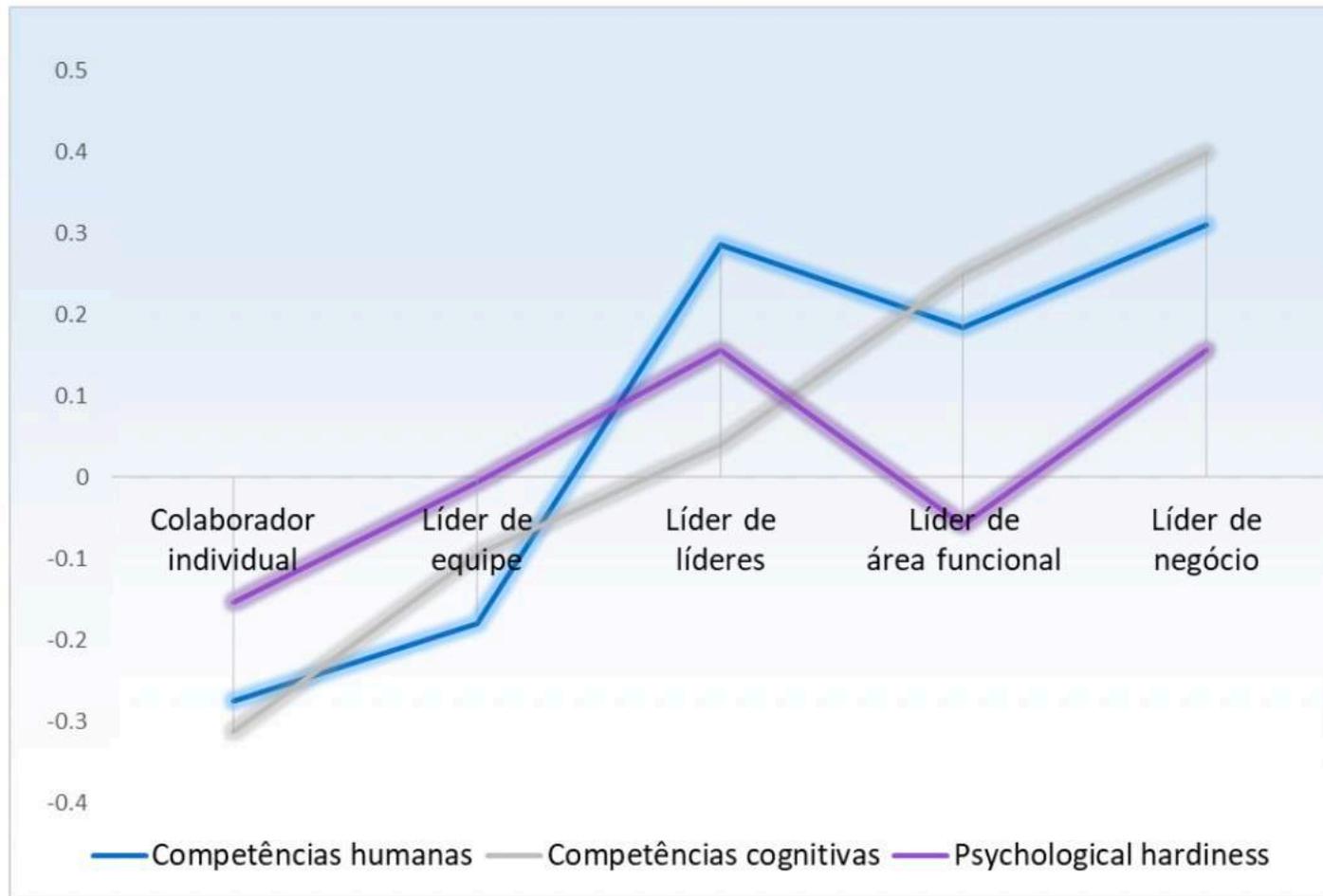
Resiliência e estabilidade emocional do indivíduo diante de situações de pressão e estresse.

<sup>2</sup> As competências humanas e cognitivas englobam as habilidades centrais para a gestão descritas por Katz (1955) Skills of an Effective Administrator.

<sup>3</sup> Essa medição foi feita por meio de técnicas psicométricas.

<sup>4</sup> Foram utilizados scores padronizados, que representam desvios padrões a partir da média, que é o ponto 0 (zero).

**Figura 5:** Autopercepção de competências nos diferentes níveis hierárquicos



Nota-se que as competências cognitivas crescem de forma quase linear ao longo do *pipeline*. Quanto mais alta a posição hierárquica, mais o profissional acredita possuir e se destacar nas competências cognitivas em relação a outras pessoas.

No entanto, em relação às competências humanas e ao *psychological hardiness*, notam-se configurações levemente diferentes.

No caso das competências humanas, a percepção de que elas são um diferencial para os profissionais entrevistados cresce de forma vigorosa até a posição Líder de líderes, quando passa a se manter aproximadamente constante. Essa maior estabilidade se dá possivelmente por uma questão de comparação social, já que a maioria dos profissionais que alcançou essas posições possui competências interpessoais já bem desenvolvidas.

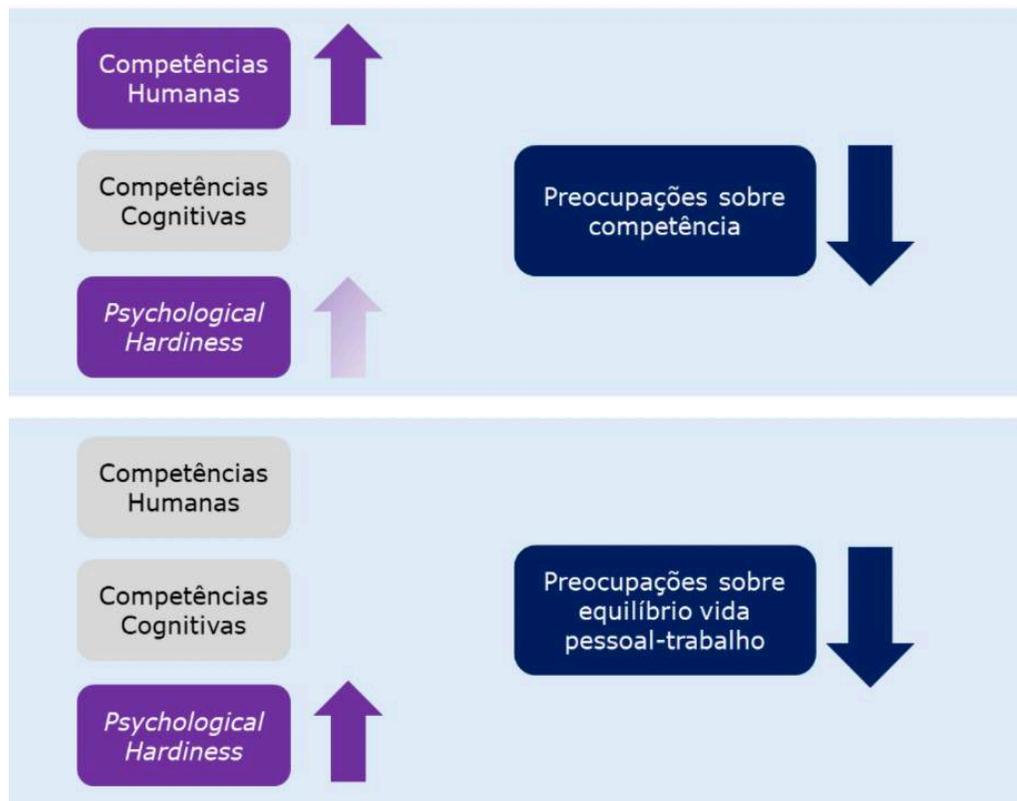
Já no caso de *psychological hardiness*, a percepção de que ela é uma força e um recurso individual de destaque cresce de forma linear até a posição Líder de líderes, quando passa a oscilar. Os desafios mais complexos que a posição de Líder de área funcional trazem e a própria comparação social com seus pares de alta resiliência podem explicar essa oscilação.

# RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E PREOCUPAÇÕES SOBRE PROMOÇÃO

Ao analisar como a autopercepção das três competências influencia as preocupações sobre promoção, os resultados da pesquisa revelam que a percepção dos profissionais sobre a presença de certas competências está significativamente associada a menores preocupações sobre promoção. A Figura 6 resume essas associações.

As competências cognitivas não afetam nenhum dos dois tipos de preocupações sobre promoção. Por outro lado, a percepção de ter competências humanas é capaz de reduzir significativamente as preocupações de promoção relacionadas à competência, possivelmente porque a capacidade de se desempenhar bem em cargos de liderança depende fundamentalmente da sua capacidade de exercer influência e mobilizar pessoas para entregar os resultados esperados.

Os resultados apontam para a importância de *psychological hardiness* tanto para reduzir as preocupações sobre competência quanto sobre equilíbrio vida pessoal-trabalho.



**Figura 6:** Associação entre competências percebidas e preocupações sobre promoção

**Nota:** Cores mais escuras nas flechas refletem associações mais fortes entre competências percebidas e preocupações sobre promoção.

<sup>7</sup> Dados foram analisados com modelos de regressão, usando controle estatístico por idade, gênero, experiência profissional, tempo de empresa, número de promoções prévias e posição hierárquica.

Considerando que outros julgamentos e motivações relacionados à liderança podem afetar a intenção da pessoa em buscar posições mais altas na hierarquia organizacional, analisamos também quanto essas competências percebidas podem afetar a visão de si próprio como líder (quanto a pessoa se vê como um líder eficaz) e motivação para liderar (quanto a pessoa gosta e tem interesse de liderar outras pessoas).

Os resultados da pesquisa (Figura 7) mostram que as percepções das pessoas sobre suas competências humanas e cognitivas estão fortemente associadas à sua motivação para liderar. Ou seja, as pessoas que acreditam ter baixas competências humanas e cognitivas declaram baixo interesse em liderar outras pessoas. Ressaltamos que, apesar de *psychological hardiness* não afetar quanto a pessoa gosta de liderar (motivação para liderar), esse atributo afeta quanto a pessoa se vê como um líder eficaz. Isso significa que as pessoas parecem reconhecer que ser um líder eficaz envolve conseguir lidar com grandes demandas emocionais e psicológicas. Portanto, quando acreditam ter baixo *psychological hardiness* também tendem a se considerar líderes menos eficazes.



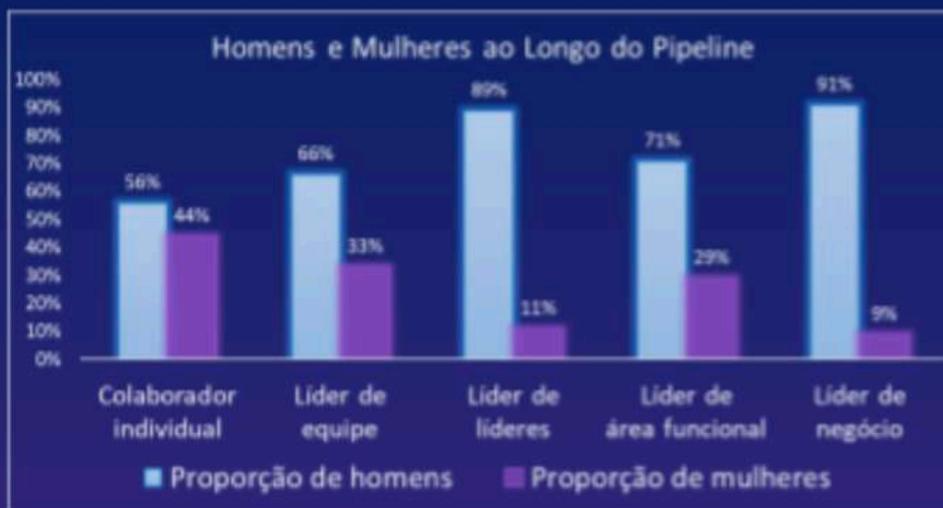
**Figura 7:** Associação entre competências e variáveis de liderança

**Nota:** Cores mais escuras nas flechas refletem associações mais fortes entre competências percebidas e preocupações sobre promoção.

# Qual o papel do gênero?

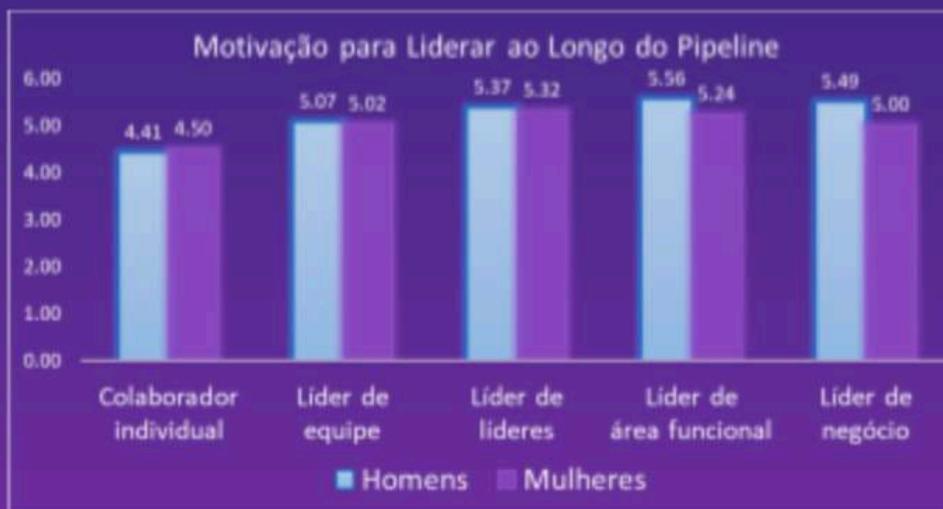
A pesquisa revela alguns achados importantes quando comparamos homens e mulheres. Confirmando padrões historicamente observados, homens tendem a ocupar posições mais altas na hierarquia e recebem salários maiores (mesmo comparando pessoas no mesmo nível hierárquico).

Estas diferenças salariais e de poder hierárquico, no entanto, não são explicadas por diferenças na motivação de ascender ou liderar.



**Homens e mulheres revelaram ter o mesmo nível de preocupações sobre promoção, motivação para liderar e visão de si próprio como líder.**

Isto ajuda a quebrar alguns mitos de que mulheres não ascendem na carreira por que possuem maiores preocupações sobre o equilíbrio vida pessoal-trabalho em decorrência de terem que acumular tarefas domésticas e de que não gostam de liderar ou não se veem como líderes.



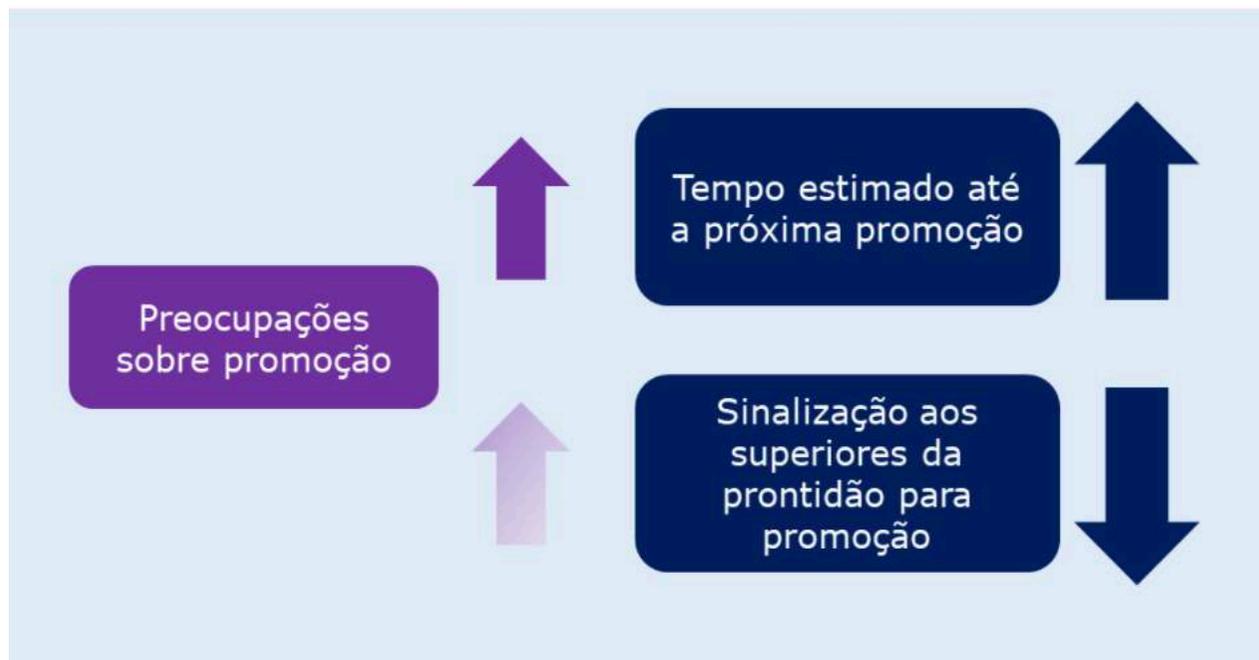


# PREOCUPAÇÕES SOBRE PROMOÇÃO E COMPORTAMENTO DE BUSCA POR PROMOÇÃO

---

Analisamos também quanto as preocupações sobre promoção (score geral) afetam dois indicadores relacionados à ascensão futura: quanto a pessoa está engajada em comportamentos para sinalizar aos superiores que tem interesse e prontidão para promoção e tempo estimado para a próxima promoção. Os resultados estão resumidos na Figura 8.

**Figura 8:** Consequências das preocupações sobre promoção



Os resultados evidenciam que as preocupações sobre promoção não apenas existem, mas impactam os comportamentos e julgamentos dos colaboradores relacionados à ascensão na carreira. Mesmo após levar em conta fatores demográficos (ex.: idade, quantidade de promoções anteriores) e motivacionais (ex.: motivação para liderar) nas análises estatísticas, os resultados indicam que pessoas com maiores preocupações sobre promoção sinalizam menos para seus superiores sua intenção e prontidão para ser promovidos, bem como estimam um tempo maior até a próxima promoção.

<sup>8</sup> O score geral é a soma das duas dimensões de preocupações sobre promoção.

# CONCLUSÕES

Pesquisas evidenciam que grande parcela dos profissionais não deseja ascender na carreira e ocupar posições gerenciais, ainda que tenha essa oportunidade. Com o objetivo de melhor compreender esse fenômeno, este estudo examinou os motivos pelos quais isso ocorre. Identificaram-se dois tipos principais de **preocupações sobre promoção** que podem diminuir o interesse das pessoas em subir na hierarquia: **preocupações sobre competência e preocupações sobre equilíbrio vida pessoal-trabalho**.

Esses dois tipos de preocupações operam de forma quase independente. Ou seja, as pessoas apresentam diferentes combinações dessas preocupações. Observou-se que as preocupações sobre competência tendem a diminuir ao longo da carreira, mas isso não ocorre com as preocupações sobre equilíbrio vida pessoal-trabalho, que se tornam relativamente mais

preponderantes conforme as pessoas sobem na hierarquia organizacional.

O estudo também revelou que as competências que as pessoas percebem ter afetam quanto elas apresentam preocupações sobre promoção. Enquanto competências humanas diminuem as preocupações sobre competência, *psychological hardiness* diminui tanto as preocupações sobre competência quanto as preocupações sobre equilíbrio vida pessoal-trabalho. **Psychological hardiness** também se mostrou associado a quanto as pessoas se veem como líderes eficazes. Esses são achados relevantes à medida que indicam a importância de características pessoais ligadas à resiliência e à estabilidade emocional no contexto de decisões de carreira.

Conforme esperado, pessoas com maiores preocupações sobre promoção sinalizam menos para seus superiores sua intenção e prontidão para ser promovidas, bem como estimam um tempo maior para sua próxima ascensão hierárquica. Isso mostra que essas preocupações podem ter consequências objetivas para a carreira das pessoas.

<sup>9</sup> Torres, N. (2014). Most people don't want to be managers. Harvard Business Review

## CONSCIENTIZAR SOBRE A EXISTÊNCIA DAS PREOCUPAÇÕES SOBRE PROMOÇÃO E FORMAS DE SUPERÁ-LAS.

Como qualquer receio e insegurança, o primeiro passo é aceitar sua existência, de modo a permitir a reflexão sobre os motivos e causas de tais preocupações para então passar à discussão sobre formas e caminhos para superá-las. Nesse sentido, conversas de mentoria poderiam incluir a discussão dessas preocupações, de forma a ajudar as pessoas a elaborar melhor estas questões e, com isso, evitar que se tornem obstáculos ao desejo de ascender dos profissionais.

## INICIATIVAS PARA QUE AS PESSOAS POSSAM “EXPERIMENTAR” E CONHECER O NÍVEL ACIMA.

As preocupações sobre promoção, por mais genuínas que sejam, podem ser muitas vezes superestimadas. Como exemplo, os colaboradores podem imaginar, de maneira distorcida, como serão as demandas do próximo nível e sentir que não são competentes o suficiente. Nesses casos, essas preocupações podem ser mais bem gerenciadas por meio de iniciativas que permitam às pessoas experimentar o próximo nível com ajuda de mentores, de modo a desenvolver maior senso de autoeficácia.

## DESENVOLVER AS COMPETÊNCIAS HUMANAS E *PSYCHOLOGICAL HARDINESS*.

Treinamentos devem atentar para formas efetivas de desenvolver essas competências e esses atributos, visto que não apenas permitem que os profissionais se desempenhem melhor em suas posições, mas também porque ajudam a atenuar as preocupações sobre promoção.

# SOBRE A ROBERT HALF

É a primeira e maior empresa de recrutamento especializado no mundo. Fundada em 1948, a empresa opera no Brasil selecionando profissionais permanentes e para projetos especializados nas áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, seguros, engenharia, tecnologia, jurídico, recursos humanos, marketing e vendas e cargos de alta gestão.

Com presença global e atuação na América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e Oceania, a Robert Half aparece em listas das empresas mais admiradas do mundo. A Robert Half é reconhecida, também, por seu compromisso de promover a igualdade e proporcionar uma cultura que apoia a diversidade.

Nas nossas relações com clientes e candidatos, incentivamos uma cultura que favoreça os princípios LEAD: Liderança pelo exemplo; Ética em primeiro lugar; Abertura para novas ideias e Dedicção para excelência.



# SOBRE O INSPER

O Insper é uma instituição independente e sem fins lucrativos que busca ser referência em educação e geração de conhecimento por meio do ensino de excelência e pesquisas nas áreas de administração, economia, direito, engenharia, políticas públicas, comunicação e tecnologia. No portfólio, cursos para várias etapas de uma trajetória profissional: graduação (administração, economia, direito, engenharia e ciência da computação), pós-graduação lato e stricto sensu (Certificates, MBAs, programas da área de direito, mestrados profissionais e doutorado) e educação executiva (programas de curta e média duração, e customizados de acordo com as necessidades das empresas). No âmbito da produção de conhecimento, o Insper atua por meio de cátedras e centros de pesquisa que reúnem pesquisadores em estudos e projetos dirigidos a políticas públicas, agronegócio, educação, inovação, finanças e gestão. Tem as creditações de qualidade da Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), EQUIS (European Quality Improvement System), Association of MBAs (Amba) e Associação Nacional de MBA (Anamba).



 Robert Half®

Insper