

DESAFIOS DE LIDERANÇA NA MUDANÇA PARA CARGOS DE GESTÃO EM UMA NOVA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Guilherme Chueiri De Souza - MPE FEA USP

Andrei Golfeto Dos Santos - UNIVERSIDADE DE SAO PAULO

Eduardo Netto - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Giovanna Catarina Gonçalves Vilas Boas - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Luciene Do Carmo Rodrigues De Andrade - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Tulio Castro De Souza - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP

Resumo

Liderar pessoas é uma das tarefas mais desafiadoras de qualquer líder. E quando isso ocorre na primeira passagem, de gestor individual de suas tarefas, para gestor de primeiro nível, esta tarefa acaba sendo uma das mais árduas. O presente estudo de caso múltiplo procura elucidar estas dificuldades de transição de gestor individual para o primeiro nível de liderança, em uma nova empresa. Com base no relato da experiência profissional de 03 autores na transição de cargos técnicos para uma posição gerencial, apresenta-se ao mesmo tempo o dilema e os desafios de como desenvolver novas lideranças, em novas empresas. Do referencial teórico apresentado e pelos relatos dos casos, é observado que se três questões forem bem trabalhadas neste momento de transição de carreira pelo colaborador - habilidade na nova função, aplicação de tempo e valores profissionais conforme o Pipeline de Liderança (Charan, et al, 2011) - alinhadas com as novas lideranças e com o suporte da organização, as chances desta transição ser bem sucedida pode ser bem maior, e também bem menos traumática para o gestor de primeiro nível. Cabe é claro novos estudos para corroborar estas questões.

Palavras-chave: Pipeline de Liderança, Capital Humano, Gestão de pessoas, Gerente de primeiro nível

Abstract

Leading people is one of the most challenging tasks for any leader. And when this occurs in the first transition, from an individual task manager to a first-level manager, this task becomes one of the most arduous. This multiple case study seeks to elucidate the difficulties of transitioning from an individual contributor to a first-level leadership role in a new company. Drawing from the professional experience of the three authors in the transition from technical roles to managerial positions, it simultaneously presents the dilemma and challenges of developing new leadership in new companies. From the theoretical framework presented and the case reports, it is observed that if three key aspects are well-addressed during this career transition for the employee - proficiency in the new role, time allocation, and alignment with professional values according to the Leadership Pipeline (Charan, et al., 2011) - in conjunction with the support of the organization, the chances of a successful transition can be significantly higher and much less traumatic for the first-level manager. Of course, further studies are needed to validate these issues.

Keywords: Leadership Pipeline, Human Capital, People Management, First Level Manager

DESAFIOS DE LIDERANÇA NA MUDANÇA PARA CARGOS DE GESTÃO EM UMA NOVA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Introdução

As organizações possuem o desafio de potencializar o capital humano para atender às crescentes demandas decorrentes do ambiente de atuação em que estão inseridas (Drucker, 2000). Tais necessidades têm impacto direto na gestão de carreira dos colaboradores, levando-os a vivenciar transformações que vão além das atividades diretamente ligadas às suas atribuições diárias no trabalho, mas que também são refletidas nos demais campos da vida.

As movimentações de níveis de carreira podem acontecer tanto internamente, quanto externamente, ou seja, dentro da mesma organização ou na mudança de uma organização para outra. Como visto nos estudos de Reis, Nakata & Dutra (2010), a gestão de carreira é, cada vez mais, responsabilidade dos próprios indivíduos, demandando dos mesmos a necessidade do desenvolvimento de habilidades e capacidades de adaptação a novas situações, extrair aprendizado de experiências diversas, ao mesmo tempo em que é necessário enfrentar dilemas de ordem pessoal para que possam lidar com questões ligadas aos seus valores e crenças por exemplo.

Um dos momentos mais críticos do desenvolvimento da carreira, ou das mudanças de responsabilidade, é quando acontece a transição da carreira técnica para a carreira gerencial técnico operacional. Elementos até então desconhecidos ou que não faziam parte do cotidiano do profissional técnico, mesmo exercendo a posição de líder, mas que são atribuições do gestor, tais como o gerenciamento de recursos e sua adaptação e exposição à “arena política da organização”, mostram-se como grandes desafios para esses profissionais. (Dutra, 2021).

Estudos sobre transições de carreira de novos líderes sinalizam que adaptabilidade, capacidade de aprendizagem e mudança de identidade são elementos fundamentais para uma transição bem-sucedida (Hill, 2019; Kaiser & Craig, 2011). A literatura traz ferramentas para preparar e apoiar para que essa movimentação possa acontecer internamente, ajudando a identificar possíveis talentos e outras maneiras como, aos poucos, expor essas pessoas à arena política (Conger & Fulmer, 2003; Lombardo & Eichinger, 2000).

Entretanto, ainda existe a possibilidade dessa mudança acontecer externamente - em outra empresa - aumentando a complexidade desse processo. O presente trabalho busca dar luz a essas dificuldades enfrentadas por três profissionais durante a migração de empresa e a transição da carreira técnica para a posição gerencial, através de um estudo de caso múltiplo, além de apresentar o dilema: "**Como desenvolver novas lideranças em uma mudança de empresa?**"

Referencial teórico

Liderança

O desenvolvimento de liderança é uma área de estudo que visa preencher a lacuna entre a prática e a ciência da liderança, concentrando-se na construção de capital humano e social

nas organizações (Day, 2000). Ainda de acordo com o autor, para que isso seja alcançado são utilizadas práticas como *feedback* de 360 graus, *coaching* executivo, mentoria, *networking*, atribuições de trabalho e aprendizado por meio da ação. O foco está em aprimorar o capital humano e criar capital social nas organizações.

Novos líderes enfrentam desafios adaptativos em sua primeira experiência de gestão de equipes, emergindo mais como regra do que exceção (Hill, 2019). A transição de um profissional para o primeiro nível de liderança é considerada como a passagem mais complexa na carreira de um gestor (Amaral & Oliveira, 2017; Benjamin & O'Reilly, 2011).

O modelo do *pipeline* de liderança de Charan, Drotter & Noel (2011) proporciona às organizações uma ferramenta de diagnóstico que as ajuda a identificar desconexões entre competências individuais e o nível de liderança – e a afastar, se necessário, a pessoa que não se adequar.

Há também outros três benefícios do pipeline de liderança, segundo Charan, Drotter & Noel (2011):

- (1) Reduzir o estresse emocional de empregados individuais, uma vez que o modelo de pipeline de liderança faz com que “pular passagens” seja improvável;
- (2) Ajudar as pessoas a percorrer as passagens de liderança na velocidade certa, pois proporciona um sistema de mensuração capaz de identificar quando alguém está pronto para passar ao próximo patamar de liderança;
- (3) Reduzir o tempo necessário para preparar uma pessoa para ocupar a mais elevada posição em uma grande empresa.

De gerenciar a si mesmo a gerenciar os outros

Ao observarmos em Pipeline da Liderança de Charan et al. (2011) o tópico que trata da migração do gerenciamento de si mesmo, ou seja, dos aspectos operacionais do profissional que não exerce o papel de liderança, para o gerenciamento dos outros, momento em que esse profissional tornar-se líder de primeiro nível e passa a ter uma equipe, os autores ressaltam um dos aspectos mais difíceis dessa transição: o fato dos gerentes de primeiro nível serem responsáveis por se certificar de que o trabalho será realizado por outros, e não por si próprios. Além disso, esta mudança de cargo envolve uma mudança nos valores, pois os gerentes de primeiro nível precisam aprender a valorizar o trabalho em gestão (que antes somente toleravam) e acreditar que alocar tempo aos outros - desde o planejamento, como coaching e demais tarefas similares - é necessário e faz parte de suas responsabilidades (Charan et. al., 2011).

De acordo com os autores, apesar de novos gestores poderem reconhecer racionalmente essa transição, eles a rejeitam psicologicamente, como demonstra seu comportamento habitual. Em geral, eles acabam ofuscando seus subordinados diretos com sua expertise.

A tabela 1 – Visão geral da transição de Colaborador individual para Gerente de primeiro nível - demonstra como assumir esse papel exige do profissional mudanças tanto em suas habilidades, como na aplicação do seu tempo e em seus valores profissionais. A atuação antes centrada em seu desempenho e desenvolvimento particular passa a ser focada no desenvolvimento e conquistas do time, como podemos verificar abaixo:

Tabela 1 – Visão geral da transição de Colaborador individual para Gerente de primeiro nível

	Colaborador Individual	Gerente de Primeiro Nível
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Domínio técnico ou específico à área de atuação profissional • Trabalho em equipe • Desenvolvimento de relacionamentos visando benefícios e resultados pessoais (*) • Utilização de ferramentas, processos e procedimentos da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento - projetos, orçamento, força de trabalho • Definição do cargo • Seleção (de pessoas) • Delegação • Monitoramento do desempenho • Remuneração e Motivação • Comunicação e clima organizacional • Desenvolvimento de relacionamento para cima, para baixo e horizontalmente, visando o benefício da unidade • Aquisição de recursos
Aplicação de Tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina diária - chegada, saída • Cumprir prazos pessoais para os projetos - normalmente no curto prazo, por meio da gestão do próprio tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento anual - orçamentos, projetos • Disponibilizar tempo para os subordinados - solicitado tanto por você quanto por eles • Definir prioridades para a unidade e a equipe • Tempo de comunicação com outras unidades, clientes, fornecedores
Valores Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Obter resultados por meio do domínio profissional (*) • Trabalho de alta qualidade - técnico ou específico à área de atuação • Aceitação dos valores da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Obter resultados por meio dos outros • Sucesso dos subordinados diretos • Trabalho e métodos gerenciais • Sucesso da unidade • Ver-se como um gestor • Integridade visível

(*) fatores que devem ser extremamente reduzidos ou deixados para trás quando a pessoa se torna gerente de primeiro nível. Fonte: Charan et al. (2011)

Como se vê, os gestores devem parar de pensar em si mesmos e começar a pensar nos outros (Charan et al., 2011). Também de acordo com os autores, essas mudanças podem ser classificadas em três áreas:

1. Definir e atribuir o trabalho a ser realizado: ter a conversa certa com as pessoas certas (ex.: com o chefe), para ajudá-los a obter bom entendimento do que é solicitado de sua unidade e criar atribuições para que as pessoas trabalhem em tarefas apropriadas, que possam ser concluídas no prazo e com qualidade; o modo de delegar apresenta outro desafio para gestores novatos: em geral, eles só obtêm êxito quando percebem que delegação não equivale a abdicação;
2. Permitir que os subordinados diretos realizem o trabalho: ajudar as pessoas a realizar o trabalho envolve prestar atenção a elas; manter-se disponível, tanto física como emocionalmente;
3. Elaborar os contratos sociais: gestores são seres altamente interdependentes. Eles precisam desenvolver confiança e abrir os canais de comunicação tanto vertical como horizontalmente, portanto devem valorizar e desenvolver relacionamento com três tipos de pessoas:

- a. O chefe e a estrutura de gestão, portanto conectar-se com a estrutura de gestão mais ampla e entender como funciona;
- b. Subordinados diretos: desenvolver respeito e apoio mútuos; assumindo a responsabilidade pelo sucesso dos subordinados (e vice-versa)
- c. Fornecedores, clientes e outras pessoas relevantes: forma de pensar e uma perspectiva mais amplas do que era necessário para um colaborador individual

Uma importante observação realizada por Day (2000) é a necessidade de se fazer uma distinção imediata entre o desenvolvimento de lideranças e o desenvolvimento gerencial. Pois apesar da literatura a respeito das mesmas serem paralelas e se sobreporem, existem diferenças-chave. Diferenças essas que o autor destaca em seu estudo quando diz que “o desenvolvimento gerencial inclui principalmente educação e treinamento gerencial (Latham & Seijts, 1998; Mailick, Stumpf, Grant, Kfir, & Watson, 1998 como citado por Day, 2000), com ênfase na aquisição de tipos específicos de conhecimento, habilidades e capacidades para aprimorar o desempenho em funções gerenciais” (Baldwin & Padgett, 1994; Keys & Wolfe, 1988; Wexley & Baldwin 1986).

O autor destaca ainda uma outra característica do desenvolvimento gerencial que é a aplicação de soluções comprovadas para problemas conhecidos, o que lhe confere principalmente uma orientação para treinamento”.

Ao tratar o desenvolvimento da liderança, Day (2000), define esse desenvolvimento como “a expansão da capacidade coletiva dos membros organizacionais para se envolverem efetivamente em papéis e processos de liderança” (McCauley, Moxley, & Van Velsor, 1998 como citado por Day, 2000). Para o autor, os papéis de liderança vêm com e sem autoridade formal, enquanto o gerenciamento gerencial se concentra no desempenho de funções gerenciais formais.

Ao adentrar nesse novo contexto, o profissional enfrenta uma série de desafios, sejam eles de adaptação às novas jornadas de trabalho, entregas diferentes e a gestão de equipes, tal situação pode ser agravada se esse profissional não tiver dentro da organização uma estrutura e plano de desenvolvimento de lideranças, refletido em “um processo rígido e inflexível, incapaz de descobrir e corrigir lacunas de habilidades que podem atrapalhar jovens executivos promissores”. (Conger & Fulmer, 2003)

Em sua necessidade e desejo de desenvolver e encontrar novos gestores de alto potencial, muitas empresas adotam a prática de criar listas de potenciais líderes, desenvolvendo processos para classificar e inserir esses potenciais líderes nessas listas (Ready, Conger, & Hill, 2010). Ainda de acordo com os autores, esses potenciais talentos destacados possuem, características e comportamentos semelhantes, e possuem em geral quatro fatores intangíveis: impulso para se destacar, capacidade de aprendizado, espírito empreendedor e sensores dinâmicos que detectam oportunidades e obstáculos.

Contudo, entrar em uma lista de alto potencial, apesar de ser extremamente desejável, pode exigir grandes sacrifícios, e, as consequências de sair da lista depois de ter recebido a honra podem ser substanciais e permanentes (Ready et al., 2010).

Para os autores, ao ser considerado um potencial o profissional inicialmente é observado e avaliado à luz de suas entregas e expertise técnica exigida por seu trabalho. A medida que avança, é necessário que ele amplie essa especialização, uma vez que outras competências são exigidas, como capacidade de comunicação em diversas esferas, exercício de influência, capacidade de gestão e priorização do tempo, tempo esse que passa a ser

dedicado a gerar o crescimento e impulsionar o resultado de seus liderados; a excelência técnica pode perder valor em relação às habilidades de pensamento estratégico e motivacional.

Um ponto crítico para o desenvolvimento desses novos talentos é a forma como eles são socializados e selecionados para avançar em suas carreiras nas organizações (Karaevli & Hall, 2003).

Metodologia

Com o objetivo de responder à questão norteadora deste estudo: “Como desenvolver novas lideranças em uma mudança de empresa?”, a metodologia de pesquisa utilizada é o estudo qualitativo de casos múltiplos. Segundo Yin (2015), não existe uma distinção ampla entre o assim chamado estudo de caso único e os estudos de caso múltiplos. A seleção de casos múltiplos propicia um novo conjunto de questões; cada caso deve ser selecionado cuidadosamente para que:

- a) possa prever resultados similares (uma replicação lateral)
- b) possa produzir resultados contrastantes, mas para razões previsíveis (uma replicação teórica)

Para entender como extrair conclusões de um estudo de múltiplos casos, Yin (2015) apresenta um esquema no qual os passos e procedimentos de uma estratégia de pesquisa por meio de estudos de caso são delineados na Figura 1 (abaixo). O autor identifica três fases distintas: (1) a definição e planejamento dos casos; (2) a preparação, coleta de dados e análise das informações individuais; e (3) a análise cruzada e formulação de conclusões.

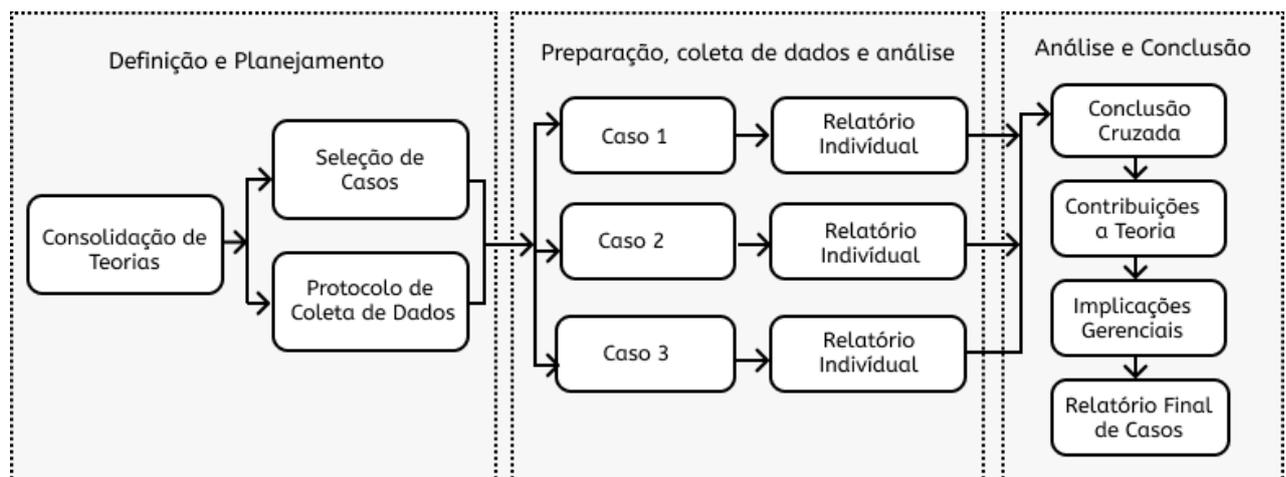


Figura 1 - Método Multicasos - Adaptado de Yin (2015)

Os casos apresentados neste trabalho foram selecionados a partir do relato individual de três dos autores. A partir dos mesmos realiza-se uma análise cruzada com o objetivo de encontrar as similaridades e diferenças entre eles. Em seguida é realizado o relatório final dos casos, apresentado no item ‘Conclusão’.

Caracterização do estudo de caso múltiplo

Os casos apresentados neste trabalho partem das experiências pessoais de três dos autores, ao migrarem de empresas em que exerciam papéis técnicos e assumirem posições gerenciais em novas organizações. A tabela 2 – ‘Caracterização dos casos’, apresenta um panorama resumido dos profissionais, suas áreas de atuação e as características das empresas envolvidas no processo de migração e mudança de papéis.

Tabela 2 - Caracterização dos casos

Empresa	Atributos	Caso A	Caso B	Caso C
Caracterização dos profissionais e área de atuação	Idade	29 anos	30 anos	31 anos
	Gênero	Masculino	Feminino	Masculino
	Tempo de carreira	6 anos	9 anos	8 anos
	Nacionalidade	Brasileira	Brasileira	Brasileira
Empresa Anterior	Mercado	Tecnologia, Varejo	Transporte Aéreo	Transporte Aéreo
	Faturamento anual	R\$ 1,2 bilhão	US\$ 2,7 bilhões	US\$ 2,7 bilhões
	Colaboradores	4.500	40.000	40.000
	Localização	Osasco	São Paulo	São Paulo
	Modelo de trabalho	CLT	CLT	CLT
	Regime de trabalho	Remoto	Presencial	Presencial
	Departamento	Comercial	Produtos	CRM
	Cargo	Especialista	Analista Sênior	Analista Sênior
	Tempo no cargo	2 anos	1 ano e 10 meses	2 anos
Empresa que teve mudança de nível	Mercado	Financeiro	Turismo	Programa de Fidelidade
	Faturamento anual	R\$ 25 bilhões de reais	R\$ 1,2 bilhão de reais	R\$ 140 milhões
	Colaboradores	90.000	2.500	100
	Localização	São Paulo	Santo André	São Paulo

	Modelo de trabalho	CLT	CLT	CLT
	Regime de trabalho	Presencial	Remoto	Remoto
	Departamento	Tecnologia	Clientes	CRM
	Cargo	Gerente	Coordenadora	Coordenador
	Tempo no cargo	1 ano	8 meses	8 meses

Fonte: Elaborado pelos autores

Caso A

Neste caso o autor tinha quatro anos de carreira em sua atuação profissional e estava em sua segunda empresa no nível de especialista. O setor da empresa era de tecnologia e a maioria dos seus colegas pares tinham mais tempo de empresa, carreira e eram no mínimo profissionais seniores. Dado o perfil dinâmico da empresa, o profissional se destacava como contribuinte individual e inclusive foi reconhecido duas vezes com mérito nos dois ciclos de performance que passou pela empresa pela sua contribuição com os resultados.

No entanto, ao fazer uma transição de carreira para uma empresa de maior porte e atuante em um setor tradicional, acabou assumindo a responsabilidade de liderança de uma equipe jovem em que a maioria dos membros estavam na sua primeira experiência profissional.

Segundo o modelo proposto de pipeline de liderança de Charan et al. (2011), o maior desafio enfrentado foi passar a ter confiança para delegar o trabalho a ser realizado porque o profissional estava acostumado a fazer sua própria gestão pessoal e reportar pelas suas próprias ações. No começo, a grande dificuldade era o grau excessivo de centralização de informações que acabava acarretando um micro gerenciamento das atividades.

O líder do profissional percebendo o desafio de liderança, apresentou um treinamento interno de liderança da empresa e fez conexão com uma profissional de recursos humanos para execução de uma mentoria. Os dois processos ajudaram a rever vícios de trabalho e mudar principalmente a forma como o profissional conduzia sua agenda, que era muito focada no atendimento dos clientes e relacionamento com o mercado.

Por meio de rituais de gestão periódicos passou a ter reuniões regulares de 1:1 com o time para conversar sobre as prioridades, desafios e alinhar demais aspectos de carreira. Ao entender que o seu sucesso como gestor agora é o sucesso da sua equipe, o profissional pode alocar melhor seu tempo para maximizar o resultado da equipe em prol dos objetivos da empresa.

Como a aplicação de tempo, a principal transição foi essa dedicação maior da agenda disponível para ajudar o time. Em relação aos valores profissionais, a principal transição foi para obter resultados por meios dos outros e renunciar a reconhecimentos individuais que eram importantes para o profissional até então. Nas habilidades, apesar do domínio técnico, o

principal desafio a ser superado foi justamente o da delegação que passou a ser controlada com a relação de confiança que foi sendo desenvolvida ao longo do tempo com a equipe.

Caso B

O presente relato irá abordar a mudança de carreira técnica, como analista sênior em uma grande empresa do setor de transporte aéreo para a carreira gerencial tático operacional em uma empresa do setor de turismo.

Dos seis anos de carreira, a autora ficou por mais de quatro anos na empresa de transporte aéreo, conseguindo avançar na carreira de nível técnico e se consolidar na posição como referência, eventualmente, sendo exposta à arena política e participando de projetos críticos, almejando um cargo em nível gerencial tático operacional dentro da companhia.

Entretanto, apesar da ambição de crescimento na referida empresa, recebeu em 2020 uma proposta para realizar a almejada migração em uma outra grande empresa do setor de turismo, que estava construindo uma nova área na qual a autora era especialista e aceitou a proposta.

Com a mudança de empresa, tornou-se gestora direta de quatro pessoas, com diferentes níveis de cargo, desde estagiário até analista sênior. Os desafios encontrados com a primeira experiência como gestora foram agravados pela mudança de empresa, consequentemente de contexto e interlocutores.

Na dimensão de aplicação de tempo (Charan et al., 2011) encontrou dificuldade em proporcionar tempo para delegar tarefas e definir prioridades para o time, ao mesmo tempo que precisava estruturar estrategicamente a nova área, assim como falta de tempo para estabelecer parcerias e conhecer outras unidades de negócio.

Já em relação aos valores profissionais, constantemente sentia pouco valor como profissional, tendo dificuldade em ver resultado do seu trabalho através do resultado do seu time e isso gerava um sentimento de insegurança em relação ao seu trabalho e, por vezes, a sensação de que “não tinha nascido” para liderar pessoas.

Em relação às habilidades, destaca que os obstáculos enfrentados foram maximizados pela troca de empresas, avaliando sua dificuldade em desenvolver relacionamentos de maneira horizontal e vertical e que essa dificuldade impactou a capacidade de estruturar a área e por consequência, conseguir desenvolver o seu time.

Entende que, o fato de o trabalho ter começado remotamente também impactou a sua capacidade de desenvolver relacionamentos e transitar com outras áreas e também, por consequência, construir e fortalecer sua arena política.

Por fim, apesar de ter deixado claro durante o processo seletivo que não tinha experiência com gestão direta, não teve apoio da nova empresa no desenvolvimento, com programas estruturados e com a gestão direta. Como consequência, deixou a empresa para outra oportunidade em apenas oito meses.

Caso C

Este caso irá descrever a transição de carreira realizada por um dos autores em 2021, antes analista sênior de uma empresa tradicional (média de 30 mil colaboradores) do setor aéreo para coordenador em uma startup (com aproximadamente 100 colaboradores) do setor de fidelidade.

De acordo com a Tabela 1 – Visão geral da transição de Colaborador individual para Gerente de primeiro nível- temos as habilidades que são demandas quando colaborador individual e no gerente de primeiro nível, onde de fato um dos pontos de grande complexidade foi na parte de delegação de tarefas, por estar acostumado a executar sempre que era demandado, a questão de saber delegar uma parte no início foi bem complicada, hora por falta de segurança na entrega do time e hora por conta da pressão que era demandado.

Ainda de acordo com a tabela 1, outros dois pontos complexos foram os de monitoramento e avaliação de desempenho, por estar atuando na liderança de uma startup onde tinha apenas 2 colaboradores respondendo diretamente, ou seja, um quadro muito enxuto e com enorme pressão do board para desenvolvimento das entregas e estratégias, era muito complexo conseguir apurar se de fato estávamos entregando na velocidade e qualidade necessária, além do que era muito complexo avaliar o desempenho do time dado que mal parávamos para celebrar ou aprender com os resultados que estávamos entregando.

Além dos pontos mencionados que fazem referência a tabela 1, um outro ponto de complexidade foi o fato de estar em um momento de pandemia, onde o trabalho era remoto e o time se conhecia apenas pelo contato virtual, ou seja, por mais que havia uma proximidade diária, os colaboradores não se conheciam pessoalmente e isso era extremamente complexo para criação de um vínculo sólido com o time, por mais que as entregas estivessem acontecendo da maneira que era planejado, o vínculo parecia não ser muito sólido, podendo gerar uma sensação de perda em relação ao senso de comunidade e conexão com outros colegas de trabalho (Stevens & Coon, 2022).

Portanto, além dos desafios de estar atuando em um ambiente de trabalho acelerado com um time enxuto, estar se desenvolvendo no primeiro desafio de liderança, houve o acréscimo do fato de estar na pandemia com trabalho apenas remoto, agravando uma dificuldade enorme na transição, onde foram necessários muitos diálogos com a liderança direta para compreensão de quais poderiam ser os melhores caminhos a serem tomados, além de rodadas quinzenais de feedback com os liderados, na busca de compreender oportunidades próprias de desenvolvimento e atuar auxiliando no desenvolvimento do time, além das rodadas mensais com tudo que estava na gerência, para compreensão do sentimento do time como um todo e criação do espírito da equipe.

Análise dos dados

Os casos foram analisados a partir do desenho do perfil de cada profissional e da categorização do relato dos casos em três categorias iniciais que são: (i) desafios enfrentados, (ii) ações empreendidas tanto pela empresa quanto pelos profissionais e (iii) as suas implicações ou resultados. Em seguida é realizada a comparação desses resultados com a base teórica central que é abordada no tópico ou passagem do ‘Gerenciamento de si mesmo a gerenciar os outros’.

Participantes

O estudo de casos múltiplos teve a participação de três participantes, dois do sexo masculino e um do sexo feminino, com idades similares em média 30 anos, todos atuando em regime contratual CLT, e com menos de 10 anos de carreira profissional, assumindo o primeiro nível de liderança gerencial e migrando para outra organização tanto a empresa.

Participantes	Atributos	Caso A	Caso B	Caso C
Caracterização dos profissionais e área de atuação	Idade	29 anos	30 anos	31 anos
	Gênero	Masculino	Feminino	Masculino
	Tempo de carreira	6 anos	9 anos	8 anos
	Nacionalidade	Brasileira	Brasileira	Brasileira
Empresa Origem (nível técnico)	Cargo	Especialista	Analista Sênior	Analista Sênior
Empresa Destino (primeiro nível gerencial)	Cargo	Gerente	Coordenador	Coordenador

Ao analisarmos o relato dos participantes encontramos o enfrentamento de desafios similares, entre eles destacam-se: a dificuldade de delegar tarefas e definir prioridades, gerando insegurança nas entregas, insegurança pessoal, dificuldade em gerir o tempo. A pandemia em 2020 gerou a falta de convivência presencial com o time, agravando a situação acima em dois participantes (casos B e C).

O quadro 2 evidencia por meio dos relatos o detalhamento dos desafios enfrentados pelos profissionais, as ações ou a falta delas tomadas pela empresa ou pelos menos, assim como o impacto que essas ações tiveram na trajetória dos profissionais. Para o participante do caso A, a realização e/ou ações de treinamento, mentoria e aprimoramento de práticas gerenciais foi crucial para a superação dos desafios iniciais, gerando impactos positivos tais como o amadurecimento da percepção das prioridades junto a gestão da equipe. O participante do caso C realizou diálogos com a liderança, práticas mensais de feedback com a equipe e a sua liderança direta, e mesmo gerando resultados positivos, optou por sair da organização.

Contudo, para a participante do caso B, a inexistência de programas de mentoria e apoio da liderança geraram sentimentos como insegurança pessoal, perda de autoconfiança como gestora, fazendo com que a profissional optasse por deixar a empresa.

Quadro 2 - Categorização - Desafios, ações e resultados

		Desafios	Ações (profissional ou empresa)	Resultado/Impacto
Caso A	Pontos chave	<p>Delegar: Dificuldade para delegar tarefas por conta da falta de confiança no time e hábitos anteriores como especialista</p> <p>Comunicação: Ausência de um fluxo de comunicação efetivo que acarretava na centralização de informações</p>	<p>PDI: Treinamento Interno e Mentoria</p> <p>1:1: Rituais de gestão, reuniões 1:1, alinhamento de expectativas com o time e gestores.</p>	<p>Tempo: Melhora e definição da gestão do tempo, priorização do tempo para suporte à equipe</p> <p>Valores: Reconhecimento e atingimento de metas coletivas e não mais individuais (mudança de valores)</p>
	Relato	<p>“o maior desafio enfrentado foi passar a ter confiança para delegar o trabalho a ser realizado porque o profissional estava acostumado a fazer sua própria gestão pessoal e reportar pelas suas próprias ações. No começo, a grande dificuldade era o grau excessivo de centralização de informações que acabava acarretando em um micro gerenciamento das atividades”.</p>	<p>“O líder do profissional percebendo o desafio de liderança, apresentou um treinamento interno de liderança da empresa e fez conexão com uma profissional de recursos humanos para execução de uma mentoria. Por meio de rituais de gestão periódicos passou a ter reuniões regulares de 1:1 com o time para conversar sobre as prioridades, desafios e alinhar demais aspectos de carreira”.</p>	<p>“Como a aplicação de tempo, a principal transição foi essa dedicação maior da agenda disponível para ajudar o time. Em relação aos valores profissionais, a principal transição foi para obter resultados por meios dos outros e abrir mão de reconhecimentos individuais que eram importantes para o profissional até então</p>
Caso B	Pontos Chave	<p>Mudança de ambiente (nova empresa)</p> <p>Dificuldade para delegar tarefas</p> <p>Comunicação com o time e gestores</p> <p>Priorizar tarefas e entregas</p> <p>Insegurança pessoal</p> <p>Ambiente pandêmico - dificuldade em estabelecer relação com as pessoas do time e gestores.</p>	<p>Falta de apoio da gestão</p> <p>Inexistência de programas de mentoria ou suporte à nova gestão.</p>	<p>Deixou a empresa</p>
	Relato	<p>Os desafios encontrados com a primeira experiência como gestora foram agravados pela mudança de empresa, conseqüentemente de contexto e interlocutores. Na dimensão de aplicação de tempo encontrou dificuldade em proporcionar tempo para delegar tarefas e definir prioridades para o time, ao mesmo tempo que precisava estruturar estrategicamente a nova área, assim como falta de tempo para estabelecer parcerias e conhecer outras unidades de negócio. Já em relação aos valores profissionais, constantemente sentia pouco valor como profissional, tendo dificuldade em ver resultado do seu trabalho através do resultado do seu time e isso gerava um</p>	<p>Não teve apoio da nova empresa no desenvolvimento, com programas estruturados e com a gestão direta.</p>	<p>Como consequência, deixou a empresa para outra oportunidade em apenas oito meses.</p>

		sentimento de insegurança em relação ao seu trabalho e, por vezes, a sensação de que não tinha nascido para liderar pessoas. Em relação às habilidades, os obstáculos enfrentados foram maximizados pela troca de empresas, avaliando sua dificuldade em desenvolver relacionamentos de maneira horizontal e vertical e que essa dificuldade impactou a capacidade de estruturar a área e por consequência, conseguir desenvolver o seu time.		
Caso C	Pontos Chave	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade para delegar tarefas - Ambiente pandêmico - Dificuldade em estabelecer relação interpessoal com as pessoas do time e gestores. - Falta de senso de comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender as necessidades dos liderados - Realização de diálogos com a liderança - Rodas quinzenais de feedback com os liderados 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria na integração com o time resultando em melhores entregas - Promoção de um liderado - Saída da empresa.
	Relato	<p>Dificuldade para delegar tarefas: No início, dificuldades na delegação de tarefas, devido à sua experiência anterior em executar todas as demandas. Isso ocorreu tanto por falta de confiança na entrega da equipe quanto devido à pressão constante por resultados.</p> <p>Ambiente pandêmico: A transição ocorreu durante a pandemia, o que significou que todo o trabalho era realizado remotamente. Isso tornou desafiador estabelecer um vínculo sólido e interpessoal com a equipe, apesar da proximidade virtual.</p> <p>Dificuldade em estabelecer relações interpessoais: Além da situação pandêmica, o autor teve dificuldade em estabelecer relações interpessoais com membros da equipe e gestores. A falta de interação pessoal tornou a criação de laços sólidos um desafio.</p> <p>Falta de senso de comunidade: O contexto de trabalho em uma startup com um time enxuto agravou a falta de um senso de comunidade. A equipe estava focada em resultados e entregas, com pouco tempo para celebrar ou aprender com os resultados alcançados.</p>	<p>Compreender as necessidades dos liderados: Consciente de que a liderança procurou atender às necessidades da equipe, dedicando tempo para ouvir atentamente as preocupações e expectativas dos membros da equipe.</p> <p>Realização de diálogos frequentes com a liderança: Essas conversas abertas e construtivas ajudaram o autor a obter orientação e apoio necessários para navegar com sucesso em seu novo papel.</p> <p>Rodadas quinzenais de feedback com os liderados: Essas reuniões proporcionaram um espaço para discutir desafios, compartilhar feedback construtivo e identificar oportunidades de crescimento.</p>	<p>Melhoria substancial na integração com a equipe: Compreendeu a importância de construir relacionamentos sólidos com os membros da equipe, mesmo em um ambiente de trabalho predominantemente remoto.</p> <p>Promoção de um liderado: Isso demonstrou a capacidade em identificar e desenvolver talentos internos, proporcionando ao colaborador oportunidades de crescimento dentro da equipe.</p> <p>Saída da empresa: Após aprimorar as relações com a equipe e contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo, decidiu buscar novos desafios e oportunidades em outro lugar.</p>

Conclusão

Vivemos em mercados extremamente competitivos, onde as organizações dependem ao máximo das habilidades técnicas e comportamentais de seus líderes para obter sucesso em seus mercados de atuação. Segundo Armando, Oppedisano & Sherman (2003), liderança é a habilidade de influenciar pessoas no alcance de um objetivo em comum. Para se tornarem competitivas, as empresas necessitam nutrir e encorajar a iniciativa de seus empregados, e que este clima proativo requer desenvolver o senso de comprometimento e instigar o engajamento (na equipe). As teorias mais recentes sobre liderança endereçam para “o que é um líder efetivo” e não em “como” efetivamente se deve liderar (Armando et al, 2003).

Vale ressaltar que entre os diversos desafios que as organizações possuem, talvez um dos maiores seja encontrar um modelo efetivo, cientificamente testado, que comprove a maior efetividade no estilo de gestão de um líder, que traga os melhores resultados para a organização.

A chamada primeira transição, quando o colaborador deixa de gerenciar a si mesmo para gerenciar os outros, é uma das transições mais difíceis e desafiadoras, independentemente do contexto, seja na organização em que ele atua ou quando há mudança de organização. Geralmente as pessoas são jovens de carreira, vivem com diversas inseguranças, estão em fase de conhecimento e adaptação a cultura da empresa, portanto lidar com um novo cenário, de maior exposição política e também com o desafio de conduzir pessoas no alcance dos resultados, é algo extremamente complicado.

As empresas deveriam analisar com o maior cuidado estas situações, e promover diversos treinamentos a estes novos gestores, principalmente nos três pilares considerados e sugeridos no pipeline de liderança (Charan et al., 2001), que seriam (i) habilidades no reconhecimento da nova função, de domínio técnico para algo mais gerencial (planejamento e monitoramento do desempenho), relacionamento e clima organizacional, (ii) aplicação de tempo, em termos de novas prioridades e maior tempo aos subordinados e (iii) valores profissionais, principalmente pela mudança no *mindset*, uma vez que o seu sucesso é medido pelo sucesso do seu time.

No Estudo de Caso múltiplo proposto neste trabalho - que envolveu essa transição para gestores em novas empresas -, vimos que em um dos três casos, o novo gestor teve apoio da empresa e através do uso de mentoria combinado com treinamento de liderança pela área de recursos humanos, conseguiu superar os obstáculos e teve sucesso como gestor. Um outro caso, a gestora teve grandes dificuldades na dimensão tempo - saber delegar tarefas e definir prioridades - além da questão de valores, com sentimento de pouca valorização própria, e não teve o suporte necessário da organização, e acabou deixando a empresa. O último caso, o gestor teve as mesmas dificuldades quanto a delegação de tarefas - por falta de segurança e pela forte pressão da *Start up* - assim como na gestão da equipe em si, agravada pelo trabalho remoto em função da pandemia; após rodadas quinzenais com o time e o suporte da liderança direta, estas dificuldades foram superadas.

Não há uma conclusão definitiva a respeito do estudo de caso múltiplo, e sim a percepção que caso o gestor de primeira viagem não tenha clareza das 03 (três) dimensões citadas acima do Pipeline de Liderança de Charan et al. (2001), assim como não tenha o suporte

de sua liderança direta ou mesmo da organização como um todo, dificilmente ele conseguirá superar estas grandes dificuldades existentes, até porque liderar pessoas é uma das tarefas mais complexas de um líder.

Referências

- Amaral, R. C., & Oliveira, L. B. (2017). Os desafios da primeira gestão: Uma pesquisa com jovens gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 373–392.
- Armandi, B., Oppedisano, J., & Sherman, H. (2003). Leadership theory and practice: a “case” in point. *Management Decision*, 41(10), 1076-1088.
- Baldwin, T. T., & Padgett, M. Y. (1994). Management development: A review and commentary. In C. L. Cooper, I. T. Robertson, & Associates (Eds.), *Key reviews in managerial psychology: Concepts and research for practice* (pp. 270–320). Chichester, UK: Wiley.
- Benjamin, B., & O’Reilly, C. (2011). Becoming a leader: Early career challenges faced by MBA graduates. *Academy of Management Learning and Education*, 10(3), 452–472.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). Seis passagens da liderança. In: R. Charan, S. Drotter, S e J. Noel. *Pipeline da Liderança* (pp. 13-25). Rio de Janeiro, Ed. Campus.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). De gerenciar a si mesmo a gerenciar os outros. In: R. Charan, S. Drotter, S e J. Noel. *Pipeline da Liderança* (pp. 26-39). Rio de Janeiro, Ed. Campus.
- Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard business review*, 81(12), 76-84. Recuperado de <https://hbr.org/2003/12/developing-your-leadership-pipeline>.
- Day, D. V. (2000). Leadership development:: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Drucker, P. (2000). *Desafios Gerenciais para o Século XX*. São Paulo-SP. Editora: Cengage.
- Dutra, J. (2021, 15 de outubro). *Gestão da Transição de Carreira*. Recuperado de <https://www.culture.rocks/blog/gestao-da-transicao-de-carreira#transi%C3%A7%C3%A3o-da-carreira-t%C3%A9cnica-ou-funcional-para-a-ger%C3%Aancia>.
- Hill, L. A. (2019). Learning what it means to be a manager. In *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership* (2nd ed.). Boston: *Harvard Business Review Press*. Edição do Kindle.
- Kaiser, R. B., & Craig, S. B. (2011). Do the behaviors related to managerial effectiveness really change with organizational level? An empirical test. *Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 92–119.
- Karaevli, A., & Hall, D. T. (T.). (2003). Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge? *Organizational Dynamics*, 32(1), 62–79.
- Keys, J. B., & Wolfe, J. (1988). Management education and development: Current issues and emerging trends. *Journal of Management*, 16, 307–336.
- Latham, G. P., & Seijts, G. H. (1998). Management development. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & Associates (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (2nd ed, vol. 3, ed.; pp. 257–272). Hove, UK: Psychology Press/Erlbaum.

- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S., & Van Velsor, E. (Eds). (1998). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mailick, S., Stumpf, S. A., Grant, S., Kfir, A., & Watson, M. A. (1998). Learning theory in the practice of management development: Evolution and applications. *Westport, CT: Quorum*.
- Ready, D. A., Conger, J. A., & Hill, L. A. (2010). Are you a high potential. *Harvard business review*, 88(6), 78-84.
- Reis, G. G., Nakata, L. E., Dutra, J. S. (2010). Aprendizagem transformativa e mudança comportamental a partir de dilemas desorientadores na carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 11(2), 243-255.
- Stevens, S., & Coon, S. (2022). Loss of Organic Community and Decentralized Communications. In: A. A. Bergerson , S. R. Coon. *Understanding Individual Experiences of COVID-19 to Inform Policy and Practice in Higher Education* (pp. 87-98). New York, Routledge.
- Wexley, K. N., & Baldwin, T. T. (1986). Management development. *Journal of Management*, 12, 277–294.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre - RS. Bookman editora.