

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARCELO JOSÉ GONÇALVES

**“O PICO DO CURURU”**  
A PROMOÇÃO SUBIU À CABEÇA, E AGORA?

SÃO PAULO

2024

MARCELO JOSÉ GONÇALVES

**“O PICO DO CURURU”**

A PROMOÇÃO SUBIU À CABEÇA, E AGORA?

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**Orientador:** Profa. Dra. Beatriz Maria Barbosa Braga

**Linha de Pesquisa:** Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

SÃO PAULO

2024

Gonçalves, Marcelo José.

“O pico do cururu”: a promoção subiu à cabeça, e agora? / Marcelo José Gonçalves. - 2024.

65 f.

Orientador: Beatriz Maria Barbosa Braga.

Dissertação (mestrado profissional MPA) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração de pessoal. 2. Carreiras e oportunidades. 3. Profissões - Desenvolvimento. 4. Comportamento organizacional. I. Braga, Beatriz Maria Barbosa. II. Dissertação (mestrado profissional MPA) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3

Ficha Catalográfica elaborada por: Raphael Figueiredo Xavier CRB SP-009987/O  
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

MARCELO JOSÉ GONÇALVES

**“O PICO DO CURURU”**

A PROMOÇÃO SUBIU À CABEÇA, E AGORA?

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**Data de avaliação: 25/03/2024**

**Banca Examinadora:**

---

Profa. Dra. Beatriz Maria Barbosa Braga  
(orientadora) - FGV EAESP

---

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna -  
FGV EAESP

---

Prof. Dr. Carlos Roberto Francisco Bara -  
INSPER

## AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento especial à minha família, Roberta, Lucas e Luiza, pelo incentivo, suporte, inspiração e compreensão demonstrados ao longo do mestrado. Foram essenciais para mim.

Agradeço muito à Profa. Beatriz Braga, minha orientadora, pelos muitos conselhos, indicações de artigos e pesquisas, disponibilidade, dedicação, interesse e paciência durante todo o processo de elaboração desta dissertação.

Agradeço também ao Prof. Carlos Bara e ao Prof. Anderson Sant'Anna pelos conselhos valiosos quando da qualificação deste estudo.

Sou muito grato aos meus colegas do grupo da pesquisa-ação, Irineu, Simone, Katia, Aline e Felipe, pela enorme contribuição na condução das ações que muito colaboraram com este estudo.

A todos os líderes que dedicaram parte do seu tempo para, gentilmente, conceder as entrevistas, sem as quais a realização deste trabalho teria sido impossível, e aos meus colegas e professores do MPA pelo apoio, aprendizado e companheirismo durante o correr do curso, tornando-o uma experiência inesquecível.

## RESUMO

Este trabalho é um estudo exploratório que visa aprofundar o entendimento sobre a alteração do comportamento de profissionais que assumem uma nova posição de liderança nas organizações em que atuam. O estudo é relevante pois essa alteração, além de afetar o clima organizacional das áreas desses profissionais, pode, ainda, prejudicar a *performance* e a trajetória de carreira destes indivíduos. Um conjunto de comportamentos foi observado quando a organização em que o profissional atua não oferece suporte adequado, preparação necessária, bem como desenvolvimento mínimo para a nova posição. O estudo revela que há uma mudança comportamental do profissional, após transição de carreira, fortemente associada ao processo de gestão de pessoas, exigindo uma adaptação e amadurecimento profissional, a fim de lidar com o desafio de liderar a equipe e entregar o resultado esperado. Essa alteração pode ocasionar diminuição de produtividade, mudança do clima organizacional, aumento de *turnover* e, conseqüentemente, impacto financeiro. O objetivo secundário deste trabalho foi identificar como estas alterações acontecem, como são percebidas e as potenciais conseqüências, visando trazer mais conhecimento e clareza para as organizações, de modo a se mitigarem os efeitos dessas mudanças nos ambientes organizacionais. O impacto de tal alteração nas organizações pode ser significativo, independentemente de segmento de atuação do profissional, da quantidade de colaboradores ou do volume de receita. Por isso, trazer à tona este tema pode inspirar os gestores de pessoas a dedicarem esforços em ações que desenvolvam profissionais que vivenciam essa alteração de comportamento em suas carreiras. Com os resultados apresentados neste estudo, espera-se trazer uma maior contribuição teórica e prática sobre o tema, bem como maior clareza para que empresas, líderes, áreas de Recursos Humanos e áreas de desenvolvimento de pessoas, consigam aprimorar suas práticas de gestão de pessoas de forma mais efetiva e humanizada. Para elucidar o tema, utiliza-se uma metáfora chamada “o pico do cururu”. Essa metáfora tem como protagonista o sapo-cururu, que possui como mecanismo de defesa contra o ataque de predadores a liberação de toxinas. A metáfora é empregada neste estudo para descrever o fenômeno observado em colaboradores que, ao enfrentarem as demandas da nova posição que assumem, começam a adotar, ao “se sentarem na nova cadeira”, padrões de comportamento adaptativos que podem ser percebidos como atípicos ou menos colaborativos. Visando efetivar o objetivo proposto, o estudo foi organizado em duas partes: na primeira, foi realizada uma pesquisa bibliográfica,

considerando-se os principais autores que discutem o tema; na segunda, foi feita uma pesquisa-ação em uma organização do segmento farmacêutico.

**Palavras-chaves:** Pesquisa-ação, transição de carreira, *coaching*, gestão de pessoas.

## ABSTRACT

This work is an exploratory study aimed at deepening the understanding of changes in behavior of professionals who take on a new leadership position within the organizations they work for. This study is relevant because such changes, besides affecting the organizational climate of the professionals' areas, can also harm their performance and career trajectory. A set of behaviors was observed when the organization does not provide adequate support, necessary preparation, as well as minimal development for the new position. The study reveals that there is a behavioral change in the professional, after a career transition, strongly associated with the people management process, requiring adaptation and professional maturity to deal with the challenge of leading the team and delivering the expected result. This change can lead to decreased productivity, changes in organizational climate, increased turnover, and, consequently, financial impact. The secondary objective of this work was to identify how these changes occur, how they are perceived, and the potential consequences, aiming to bring more knowledge and clarity to organizations, in order to mitigate the effects of these changes in organizational environments. The impact of such a change on organizations can be significant, regardless of the professional's field of activity, the number of employees, or the revenue volume. Therefore, bringing this topic to the fore can inspire people managers to dedicate efforts in actions that develop professionals experiencing this behavioral change in their careers. With the results presented in this study, it is expected to bring a greater theoretical and practical contribution on the subject, as well as more clarity so that companies, leaders, Human Resources areas, and people development areas can improve their people management practices in a more effective and humane way. To elucidate the topic, a metaphor called "the peak of the cururu" is used. This metaphor features the cururu toad, which has a defense mechanism against predator attacks that involves releasing toxins. The metaphor is employed in this study to describe the phenomenon observed in employees who, when facing the demands of the new position they assume, begin to adopt, upon "sitting in the new chair," adaptive behavior patterns that may be perceived as atypical or less collaborative. To achieve the proposed objective, the study was organized into two parts: in the first, a bibliographic research was conducted, considering the main authors who discuss the topic; in the second, an action research was carried out in an organization in the pharmaceutical segment.

**Keywords:** Action research, Career transition, Coaching, People management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Pesquisa-ação: o processo cíclico de forma consciente e deliberada .....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 2 - Mapa de palavras mais citadas pelos entrevistados.....</b>	<b>32</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - Tempo de contratação .....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 2 - Nível hierárquico .....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 3 - Gênero.....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 4 - Idade .....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 5 - Tempo na função .....</b>	<b>31</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1	Liderança: uma habilidade necessária.....	14
2.2	Transição na liderança e gestão de carreiras .....	16
2.3	<i>Coaching</i> na transição de carreiras .....	20
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>23</b>
3.1	Método de coleta dos dados.....	24
3.2	Análise dos dados .....	26
<b>4</b>	<b>RESULTADO DA PESQUISA</b> .....	<b>28</b>
4.1	Perfil dos respondentes .....	29
4.2	Como os líderes percebem o impacto da transição de carreira .....	31
4.2.1	Desafios da liderança na nova posição.....	32
4.2.2	Fatores que impactam o processo de transição de carreira.....	39
4.2.3	Aprendizado e desenvolvimento profissional.....	44
4.3	Discussão dos resultados.....	49
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>53</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>57</b>
	<b>APÊNDICE A - Guia de entrevista</b> .....	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar de as empresas declararem que as pessoas são seu principal ativo, representando elevados investimentos em iniciativas de desenvolvimento, o *turnover* de profissionais em diferentes segmentos da indústria ainda é significativo, provocando perdas de capital intelectual e perdas financeiras (Angrist et al., 2019; Tzabbar; Tzafrir; Baruch, 2017). Por isso, o capital humano deve ser objeto de atenção das empresas.

As constantes transformações do mundo globalizado, o aumento da competitividade e os avanços da tecnologia estão tornando os ambientes de trabalho mais complexos e dinâmicos. Em um artigo publicado em 2015, a consultoria McKinsey explora a dificuldade de contratação, enfatizando como as empresas precisam adaptar suas estratégias para se alinhar melhor com as expectativas e desejos da força de trabalho moderna, especialmente em um ambiente digital em rápida evolução. A discussão também aborda a tendência crescente de profissionais que preferem ter uma variedade de experiências, optando por contratos de curto prazo em diferentes locais, em vez de posições permanentes, refletindo uma mudança em direção a uma força de trabalho mais transitória e focada em habilidades específicas (McKinsey & Company, 2015). Tudo isso tem feito com que as empresas passem a dedicar esforços para fornecer aos seus colaboradores ambientes mais flexíveis, transparentes e saudáveis, elaborando um *Employee Value Proposition (EVP)* superior e único aos funcionários; essa é uma forma de garantir que uma empresa atraia, mantenha e envolva o talento necessário para impulsionar o seu crescimento sustentável (Black; Manohar; Sthleli, 2013).

Dentre os principais desafios das empresas estão a adaptação dessas às mudanças ocorridas no mundo do trabalho e, ainda, a promoção de um clima organizacional saudável para os que nela trabalham. Para o enfrentamento desses desafios, é necessário que essas organizações possuam uma liderança preparada e inclusiva, de modo que os colaboradores possam obter direcionamento e acompanhamento efetivo. Porém, considerando o cenário econômico, muitos líderes optam por práticas que visam alcançar mais clientes, promover mais eficiência e eficácia, ter mais capital, alcançar maior competitividade e estratégia (Ferraz, 2015). É considerado um grande desafio para as empresas desenvolver líderes que construam resultados e, ao mesmo tempo, que enxerguem a oportunidade de serem inclusivos e conhecedores das limitações e dificuldades de cada membro da equipe, atuando no desenvolvimento desses.

Em sua teoria da liderança transformacional, Bernard M. Bass sugere que os líderes que inspiram e motivam suas equipes a excederem suas expectativas próprias, promovem mudanças significativas. Esses líderes são capazes de empoderar as equipes, valorizando as habilidades

únicas de cada membro e unindo a equipe em torno de uma causa comum. A liderança transformacional é particularmente eficaz em ambientes que exigem mudanças ou enfrentam desafios significativos, pois mobiliza o comprometimento dos seguidores com a missão e os valores da organização, promovendo inovação e mudança (Bass, 1985). Este contexto sugere que os gestores de pessoas necessitam do apoio da organização para que se desenvolvam constantemente e entendam que os trabalhadores necessitam de uma gestão humanizada, que esteja em linha com a cultura e a estratégia da organização.

O apoio da organização mostra-se essencial para o desenvolvimento de uma liderança que precisa inspirar e ser corajosa para tomar medidas, muitas vezes, impopulares para a construção de times de alta *performance*, alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Os líderes precisam reconhecer sua responsabilidade como líderes e não se esquivar de sua autoridade para mover seus seguidores e articular para seus seguidores regras que sejam de interesse mútuo. Isso requer coragem em muitos casos — uma disposição para se expor e assumir a posição impopular de vez em quando — e a coragem é um dos elementos que surgem como sendo importante na liderança transformacional. Um dos problemas é como distinguir entre ser corajoso e ser temerário. (Bass, 2003, p. 11).

Empresas que apresentam práticas de gestão de Recursos Humanos (RH) que enfocam no desenvolvimento de longo prazo dos funcionários e na participação desses em processos decisórios podem levar a resultados significativamente melhores em termos de produtividade, *turnover* e *performance* financeira (Huselid, 1995). Por outro lado, há uma percepção de que, motivadas pela busca de um resultado concreto, as companhias, muitas vezes, descuidam da continuidade do investimento no desenvolvimento dos profissionais que recém assumiram uma nova função na estrutura da empresa, mantendo o foco apenas no resultado da entrega desses profissionais. O processo de um líder ao deixar de gerenciar apenas a si mesmo e começar, também, a gerenciar outros, necessita de desenvolvimento, maior conhecimento, preparação e valores. Se esta jornada não for bem conduzida e apoiada pela organização, pode gerar conflitos, rupturas dentro das equipes e, conseqüentemente, resultados ruins (Charan; Droddler; Noel, 2011, p. 48).

Além da falta de desenvolvimento por parte da organização e da falta de maturidade para uma nova posição de gestão, aponta-se que, frequentemente, esse novo desafio faz com que os profissionais sejam desafiados nessa transição e apresentem uma alteração no comportamento, nomeada neste estudo de “o pico do cururu”. Essa metáfora tem como protagonista o sapo-cururu, nome atribuído popularmente a algumas espécies de sapos e que faz parte de manifestações culturais brasileiras, como contos e cantigas infantis. Os sapos possuem características próprias: entre outras, são predadores, generalistas e oportunistas, capturando presas, como insetos, lesmas

e ratos. A tática dessas espécies para a busca pelo alimento dá-se pelo comportamento do tipo “senta e espera”, de modo que os animais permanecem imóveis até capturarem suas presas. Como mecanismo de defesa contra o ataque de predadores, os sapos produzem e liberam toxinas através de suas glândulas de veneno. No entanto, essas toxinas são liberadas somente quando as glândulas são “pressionadas”, como, por exemplo, quando são atacados. Embora haja a presença dessas toxinas nesses animais, a afirmação de que os sapos-cururus esguicham veneno quando se sentem ameaçados corresponde, na verdade, a um mito (Moreno; Cepeda, 2019).

Com base nesse mito, construiu-se a metáfora do “pico do cururu” para ilustrar o que ocorre com esses colaboradores que assumem uma nova posição de gestão em suas empresas e, ao “se sentarem na nova cadeira” sem o adequado preparo, pressionados pelas demandas da nova posição, passam a manifestar padrões de comportamento adaptativos que podem ser percebidos como atípicos ou menos colaborativos. O complemento desta metáfora, popularmente conhecido e utilizado, é “a promoção subiu à cabeça”. A propósito, há uma frase muito utilizada no mundo corporativo, que diz que “as pessoas são contratadas pelas suas habilidades e competências técnicas, mas são demitidas pelos seus comportamentos” ([atribuído a] Peter Drucker, apud Antunes, 2021).

Além desse fenômeno que ocorre com colaboradores que, sob a pressão da nova posição assumida, passam a manifestar os comportamentos descritos, outro fenômeno que chama a atenção consiste na “grande resignação” ou “grande renúncia”, expressões muito recentes, criadas por Anthony Klotz. Esse fenômeno se dá num movimento voluntário de demissão, que teve início nos Estados Unidos em meados de abril de 2021. A quantidade expressiva de pedidos de demissão, a despeito da crise econômica pós-pandemia da Covid-19 (Ahrens, 2022), cria um desafio adicional à liderança, seja para identificar e interpretar os fatores que levam a esse movimento por parte dos funcionários, seja para elaborar ações que minimizem esse efeito. Esse desafio adicional é ainda mais relevante para o profissional em transição de carreira para uma posição de liderança.

Ahrens (2022) também explica que os pedidos de demissão no Brasil estão aumentando desde 2019 e tiveram um salto gigante entre 2021 e 2022. A pandemia despertou reflexões sobre o papel do trabalho na vida das pessoas e trouxe um senso de urgência para as insatisfações que estavam engavetadas há muito tempo. Por conta de tudo isso, líderes e profissionais de Recursos Humanos estão trabalhando para entender os fatores que estão fazendo as pessoas pedirem demissão e, então, para descobrir formas de manter e engajar talentos. Já se descobriu que muitos desses fatores não estão ligados à remuneração. Dados da consultoria Gallup (Gallup, 2022), mostram que 63% das pessoas deixam as empresas por motivos não financeiros. Os principais motivos são: relacionamento ruim com a liderança, falta de autonomia, falta de alinhamento com

a cultura organizacional, falta de equilíbrio entre vida e trabalho e falta de oportunidade de executar o trabalho em formato remoto. Ahrens (2022) conclui que existe um questionamento coletivo sobre o sentido da vida e a nossa relação com o trabalho.

Quando trata da alta liderança, Van Vark (2006) traz uma informação do jornal *The Economist* de que 728 executivos-chefes dos Estados Unidos deixaram seus empregos no primeiro semestre de 2006. Ele afirma ainda que pode custar entre 30% e 40% do salário anual contratar um novo líder, mostrando que a transição ineficaz de um profissional para uma nova posição pode resultar em perda e custo para a organização.

Dado todo esse cenário, identificar potenciais causas, mitigar as consequências da alteração de comportamento nos indivíduos que assumem uma posição de liderança em suas empresas, visando trazer mais conhecimento e clareza para as organizações, bem como reduzir os efeitos dessas mudanças nos ambientes organizacionais, mostram-se relevantes. O impacto de tal mudança nas organizações pode ser significativo, independentemente de seu segmento de atuação, da quantidade de colaboradores ou do volume de receita, por isso, avaliar as alternativas para identificação da causa raiz, bem como trazer propostas de soluções podem inspirar os gestores de pessoas a dedicarem esforços em ações que desenvolvam profissionais que vivenciam essa alteração de comportamento em suas carreiras.

Considerando tal contexto, os objetivos do presente estudo são: i) analisar casos em que essas alterações comportamentais ocorreram após a transição de profissionais para uma nova posição de gestão; ii) identificar os motivos para tal fato ter ocorrido; iii) propor ações que minimizem a ocorrência desse fenômeno na organização estudada e em demais organizações que tiverem acesso a esse estudo. Com os resultados, espera-se trazer uma maior contribuição teórica e prática sobre o tema estudado, bem como maior clareza para que empresas, líderes, gestores das áreas de Recursos Humanos e gestores das áreas de desenvolvimento de pessoas consigam melhorar suas práticas de gestão e mitigar os problemas relacionados ao comportamento humano de forma mais efetiva e humanizada.

O estudo está organizado da seguinte forma: na introdução, foram abordados o tema da pesquisa e seu contexto, bem como seus objetivos. A segunda seção apresenta o referencial teórico, na qual se encontra a literatura sobre liderança, transição de carreira e a aplicação do *coaching*, incluindo-se definições, sua importância e práticas utilizadas no mercado. A terceira seção aborda a metodologia da pesquisa-ação e descreve a base de dados utilizada e os métodos empregados na análise do resultado. Já a quarta seção apresenta o diagnóstico e as propostas encontradas. Por fim, a quinta seção traz a conclusão e as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são trazidos os fundamentos teóricos acerca do papel das lideranças e dos processos de transição e gestão de carreira, além de literatura sobre a utilização de processos de *coaching* como suporte aos profissionais inseridos nesse contexto, incluindo-se definições, sua importância e práticas utilizadas no mercado.

### 2.1 Liderança: uma habilidade necessária

O processo de liderança desenvolve-se em infinitas situações e em diversos ambientes: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio. É um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. Qualquer pessoa pode exercer determinada influência sobre as outras pessoas e, portanto, qualquer pessoa pode ser um líder (Limongi-França, 2007).

Em um estudo sobre lideranças que apresentam resultados, Daniel Goleman (2000) destaca que os líderes eficazes são aqueles que são capazes de mesclar diferentes estilos de liderança na gestão de suas equipes, aplicando esses estilos na dose certa e no momento adequado, conseguindo o engajamento das pessoas na construção do resultado desejado. São identificados seis estilos de liderança:

*Líderes coercitivos* exigem conformidade imediata. *Líderes autoritários* mobilizam as pessoas em direção a uma visão. *Líderes afiliativos* criam laços emocionais e harmonia. Os *líderes democráticos* constroem o consenso através da participação. *Líderes que definem o ritmo (Pacesetting leaders)* esperam excelência e autodireção. E *Líderes coaching* desenvolvem pessoas para o futuro. (Goleman, 2000, p. 03).

Constantes dinâmicas e alterações no mundo do trabalho, os aspectos macroeconômicos dos países e a grande concorrência empresarial requerem que um dos principais pilares de vantagem competitiva nas empresas seja um time forte e consolidado de líderes; isso leva a um acirrado movimento de transição de líderes entre as organizações (Lima, 2018). Diante desse cenário desafiador, o novo líder depara-se com a necessidade de aprender a navegar em ambientes políticos não familiares, de aprender a delegar e a se comunicar de forma eficiente e diferente da qual era acostumado.

Pode-se considerar que, no período experimental, os três primeiros meses no cargo são fundamentais para medir a aprendizagem e como o comportamento está sendo trabalhado nessa liderança com seus liderados. É evidente que há líderes de bom desempenho, que conseguem se desenvolver, se adaptar de forma rápida e ser versáteis, independentemente do contexto em que

estão inseridos. Entretanto, provavelmente, são considerados exceções à regra. A maioria dos profissionais possuem dificuldades no início desse ciclo. Dessa forma, não é possível prever ou ter alguma certeza sobre o comportamento de um determinado profissional e se ele terá êxito em sua posição de gestão, apenas por ter tido êxito na posição anterior (Lima, 2018).

Habilidade da liderança requer flexibilidade, capacidade de ouvir e visão de futuro, transitando em ambientes em que predominam valores éticos, para que as relações entre líderes e liderados possam ser solidificadas em busca de objetivos comuns. É a partir de valores e premissas transmitidos pelos líderes que se desenvolve a cultura organizacional. Caso o grupo seja bem-sucedido e as premissas se tornem inquestionáveis, a cultura definirá, para as próximas gerações de funcionários, o tipo de liderança aceitável (Ferraz, 2015).

Conhecida por suas pesquisas sobre coragem, vulnerabilidade, vergonha e empatia, Brené Brown (2012) defende a importância da vulnerabilidade e da autenticidade no papel da liderança, argumentando que essas qualidades permitem criar conexões mais profundas e liderar de forma mais eficaz.

Goleman (2015) explica que estilos de liderança variam, e diferentes situações requerem diferentes tipos de lideranças; contudo, os líderes mais eficazes são semelhantes em um aspecto crucial: todos possuem alto grau de inteligência emocional. Ele argumenta que habilidades, como autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos são cruciais para o sucesso da liderança. Segundo Goleman (1995), a inteligência emocional é tão importante, se não mais, do que o QI para o desempenho eficaz no trabalho. Isso não quer dizer que habilidades técnicas não sejam relevantes, elas importam e são consideradas requisitos mínimos para o início de carreira para cargos de gestão. Mas as pesquisas de Goleman (2015) e de outros estudos recentes sugerem fortemente que a inteligência emocional é a condição primordial para um líder. Sem ela, um indivíduo pode ter a melhor formação do mundo, uma mente brilhante e analítica, mas não será um bom líder. A propósito, em conexão evidente com a metáfora do “pico do cururu” está a ideia presente nos estudos de Goleman (2015), de que, quanto mais alto o cargo de uma pessoa com desempenho excelente, mais as capacidades da inteligência emocional aparecem como razão da sua eficácia.

Kouzes e Posner (2017) definem que liderança não é um estado, mas, sim, uma ação. Em seus estudos sobre líderes eficazes, destacam uma semelhança entre determinadas ações e processos que podem colaborar com o sucesso dos líderes. Ao formularem as cinco práticas exemplares de liderança, oferecem um roteiro para profissionais em transição de carreira para a posição da liderança, que envolve modelar o caminho, inspirar, desafiar, delegar e motivar.

Deborah J. Barrett (2013) destaca a comunicação como um pilar central para a liderança eficaz, ressaltando a necessidade de clareza e concisão. Ela aconselha os líderes a empregarem uma linguagem direta e simples, evitando jargões, para garantir a compreensão universal dentro da equipe. Paralelamente, Barrett enfatiza a importância da escuta ativa, incentivando os líderes a focarem mais em compreender do que ser compreendidos. Isso cria um ambiente de confiança e respeito, onde o *feedback*, tanto positivo quanto construtivo, é parte integral do processo de comunicação, promovendo o desenvolvimento contínuo da equipe.

Além disso, a adaptação da comunicação ao público e a consciência da comunicação não-verbal são essenciais na visão de Barrett. Líderes eficazes reconhecem e respeitam a diversidade cultural e as diferenças individuais, ajustando seu estilo de comunicação para atender às necessidades de cada membro da equipe.

## **2.2 Transição na liderança e gestão de carreiras**

De acordo com Dutra (2017), carreira é a sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida profissional de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade. Já a gestão de carreira consiste nas práticas que a organização adota para contribuir com a trilha profissional dos colaboradores, bem como para garantir o capital humano necessário à construção da capacidade competitiva viabilizadora do futuro de uma organização. A gestão de carreira é, geralmente, administrada em conjunto com as necessidades do indivíduo e com as necessidades e apoio da organização.

A transição de carreira refere-se a uma mudança nos papéis profissionais, assim como à transição da posição de colaborador para a posição de líder. Em um processo de transição para uma posição de liderança, os primeiros três meses são decisivos para o líder consolidar sua reputação, entender as expectativas de seus superiores, pares e subordinados e tornar-se um profissional com uma imagem de valor. Os principais desafios, muitas vezes, são: nova equipe, novo cenário, necessidade de maior entendimento do negócio e aumento de responsabilidade. Esse processo nem sempre acontece de forma simples, pois surgem armadilhas comuns para esses líderes em transição, como não ter se preparado para o pior cenário, não apresentar flexibilidade de ideias e ações diante do fato de que nem sempre as coisas acontecerão conforme o planejado, além do enfrentamento de questões políticas, culturais e de relacionamento pessoal (Lima, 2018).

Quando se trata de pesquisas sobre principais razões para um pedido de demissão, há lacunas importantes. Isso porque é muito difícil que essas pesquisas considerem fatores voluntários por parte dos trabalhadores, como uma gestão abusiva ou discriminatória. Além disso, não é

possível afirmar com certeza que os motivos reais da decisão sobre uma transição de carreira, representada por um pedido de demissão, sejam genuinamente retratados nas entrevistas de desligamento pelas áreas de Recursos Humanos, quando há omissão voluntária por parte do ex-colaborador dos reais motivos da sua decisão de saída (Sullivan; Al Ariss, 2019).

Apesar das lacunas, muitos estudiosos dedicaram esforços para entender com mais profundidade sobre os fatores que influenciam a transição de carreira de uma pessoa. Um desses estudos trata da teoria sobre o modelo de transição de carreira de Hayes (Hayes, 2000). De acordo com Banks (2006), o modelo de Hayes apresenta seis etapas para se gerenciarem as transições de carreira:

- a) autoavaliação: os funcionários conhecem-se muito bem observando suas habilidades, valores, interesses e preferências de personalidade;
- b) exploração de carreira: os indivíduos abrem-se para possibilidades de carreira e abandonam os estereótipos;
- c) tomada de decisão: as pessoas sintetizam informações e buscam semelhanças entre empregos e mercado e seus próprios valores, interesses, personalidades e habilidades;
- d) definição de metas: os indivíduos estabelecem metas para avançar em suas escolhas de carreira;
- e) aquisição de competências para procurar emprego: as pessoas constroem redes de contatos profissionais e desenvolvem competências para se promoverem junto aos empregadores preferidos;
- f) aquisição de habilidades de sucesso na carreira: os indivíduos aprendem habilidades contínuas de gerenciamento de carreira e aquelas que os ajudarão a se encaixar em uma nova organização.

De acordo com Kaye (1997), existe um modelo que é desenhado a partir da perspectiva organizacional e visa que a organização desenvolva e sustente um plano de desenvolvimento de carreira que seja benéfico para si e para seus funcionários. Essa perspectiva surge da noção de que o desenvolvimento de carreira é idealmente um esforço conjunto entre o indivíduo, o gerente ou líder e a organização. Enquanto o indivíduo tem a responsabilidade primária por sua própria carreira, o líder é um *coach* de apoio e a organização fornece os sistemas e as informações necessárias. O desenvolvimento de carreira envolve olhar de forma realista para as condições atuais e para o ambiente de carreira de hoje e de amanhã, a fim de se recuperar o controle necessário para garantir a produtividade futura e a satisfação no trabalho (Kaye, 1997).

Kaye (1997) sugere, ainda, que existem seis estágios do ciclo de desenvolvimento de carreira, que são os seguintes:

- a) preparação (analisar, planejar): as organizações devem determinar o escopo e a forma de desenvolvimento de carreira por meio da análise das necessidades, problemas e atividades que identificaram a razão desse desenvolvimento e que, eventualmente, determinarão os objetivos a serem alcançados;
- b) perfil (*assessment*): o funcionário é responsável por identificar suas habilidades e interesses, e o líder deve apoiar esse esforço, proporcionando oportunidades de discussão e disponibilizando ferramentas de avaliação;
- c) segmentação (explorar, especificar): o funcionário deve explorar possibilidades e especificar metas. A organização deve fornecer orientação que direcione os esforços dos funcionários, em um alinhamento consistente com a organização. Líderes e profissionais são desafiados a terem abertura e a identificarem possibilidades, estabelecendo metas para um exercício realista e que dê resultados;
- d) estratégia (compreender e elaborar): envolve a formulação de uma ação abrangente para se atingirem os objetivos identificados no estágio de segmentação e se determinar um objetivo de carreira. Estar aberto à mudança é essencial nesse estágio de desenvolvimento;
- e) implementação (adquirir, demonstrar): os funcionários buscam informações, oportunidades, pessoas ou grupos de apoio e recursos para atingirem as metas. A organização, por meio de profissionais de RH, fornece recursos financeiros e atividades de desenvolvimento, monitora o progresso, estabelece sistemas de motivação e recompensa, bem como documenta atividades e resultados. Os líderes fornecem informações, incentivam os funcionários, fornecem o tempo necessário para as atividades de desenvolvimento e estabelecem meios internos para usarem as novas capacidades dos profissionais. Os três grupos compartilham a responsabilidade pela comunicação bidirecional eficaz, *feedback* contínuo, mudança no apoio ao desenvolvimento de carreira e otimização da força de trabalho;
- f) sustentação (manter, avaliar): ações para sustentar programas de desenvolvimento de carreira. Elas devem ser adaptadas às condições de mudança, o que pode ser feito projetando-se vários sistemas de sustentação que mantenham o programa vivo durante o estágio de preparação. O movimento individual entre os estágios pode ocorrer

sequencialmente ou oscilar, ainda assim, todos os seis devem ser experimentados pelo menos uma vez para um ciclo completo que termina na fase de sustentação.

A utilização desses ou de outros modelos pode ser vantajosa para indivíduos e profissionais de Recursos Humanos. Muitas empresas estão reduzindo e redimensionando as estruturas e o número de funcionários, e muitos profissionais vêm fazendo transições de carreira dentro de suas organizações ou para outras empresas. Uma abordagem que considere os fatores comportamentais e métodos para potenciais ajustes contribuiria para a equipe de desenvolvimento de pessoas das organizações no trabalho de retenção e suporte dos profissionais (Kaye, 1997).

O processo de gestão de pessoas envolve papéis claros tanto dos gestores quanto da organização. Cabe às organizações, através de uma contínua interação com as pessoas, criar-lhes o estímulo e as condições concretas de desenvolvimento profissional e pessoal.

Um outro ponto diz respeito à importância do processo sucessório no desenvolvimento de líderes. Esse processo de desenvolvimento das pessoas para assumirem posições de maior complexidade requer que aquelas sejam expostas a situações mais exigentes e, também, que tenham suporte necessário para que consigam obter os resultados esperados (Dutra; Dutra; Dutra, 2017).

Dutra, Dutra e Dutra (2017) também explicam sobre a importância de as organizações terem uma área de Recursos Humanos cada vez mais estratégica. A área de Recursos Humanos tem o papel de suportar as estratégias de negócios por meio de práticas, políticas e filosofia que impactem positivamente e engajem as pessoas da organização, a fim de que os desafios das empresas possam ser enfrentados. Durante a grave crise motivada pela pandemia da Covid-19, essa área conquistou um espaço ainda mais relevante nas empresas. Impactos da própria doença, luto, aumento de casos de problema de saúde mental, adaptação a novos modelos de trabalho, entre outros, desafiam os profissionais de Recursos Humanos a dar respostas cada vez mais efetivas. Adicionalmente a essas novas demandas, observa-se que o processo de gestão de pessoas continua sendo um dos principais desafios para a área. Gestão de pessoas, de acordo com os autores mencionados, é caracterizado como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, de modo que aquelas possam atendê-las ao longo do tempo. A questão da transição de carreira deve ser encarada tendo em vista esse conceito de gestão de pessoas: conciliar expectativas de pessoas e empresas. Neste sentido, um processo sucessório estruturado e organizado ganha importância.

Em recente artigo, Sullivan e Al Ariss (2019) destacam a teoria do ajuste na perspectiva da transição de carreira. Os autores afirmam que os ajustes necessários após uma transição de carreira

ocorrem em fases ao longo do tempo. Ao mencionarem o modelo Schlossberg (Leibowitz; Schlossberg, 1982), descrevem os fatores que influenciam os ajustes de transição de carreira, como a razão da transição, as diferenças de ambiente antes e após a transição e as características individuais dos profissionais que realizam a transição, as quais concernem a valores, diferentes demografias, entre outros.

Outro aspecto muito relevante abordado na pesquisa de Sullivan e Al Ariss (2019) consiste na perspectiva da identidade, aspecto intrínseco ao objetivo do presente estudo. Em alguns casos, observa-se que os profissionais moldam sua identidade por meio de um processo de customização para se adequarem ao novo papel na organização.

Ainda sobre a modelação da identidade de indivíduos em transição de carreira, Ibarra (2004) identifica que os profissionais, nesse processo de ocupar diferentes posições nas organizações, testam diferentes perfis através de um processo de tentativa e erro, bem como observando atitudes e comportamentos de outros profissionais.

### **2.3 *Coaching* e Mentoria na transição de carreiras**

De acordo com Marques (2018), *coaching* é um processo que visa aumentar o desempenho de um indivíduo, grupo ou empresa, por meio de metodologias, técnicas e ferramentas. Esse processo é conduzido por um profissional, o *coach*, em parceria com o cliente, o *coachee*. Ou seja, o *coaching* tem como objetivo facilitar o alcance de resultados e proporcionar expansão significativa da *performance* do indivíduo.

A propósito, Marques (2018) também explica que existe um nicho de *coaching* chamado de *business coaching*, em que o profissional *coach* foca seus esforços para que seu cliente, o *coachee*, consiga se desenvolver de modo a maximizar seus resultados e os resultados da empresa em que atua. Esse nicho, além de ajudar os profissionais em suas carreiras, possui também como objetivo central auxiliar as organizações a se desenvolverem, a se aprimorarem e a se atualizarem por meio de suas lideranças, trabalhando de forma profunda mudanças na estrutura e na sua cultura. Na prática, esse método atua suportando a evolução técnica, emocional e comportamental do líder e, indiretamente, de todo o sistema corporativo.

Os processos de *coaching* podem contribuir de várias maneiras para as carreiras dos líderes e para as organizações. Uma delas é ajudar líderes e gerentes a transferirem os aprendizados existentes nas teorias para os locais de trabalho, fazendo conexões e implementando o conhecimento conceitual prévio em ações práticas. O *coaching* ainda pode demonstrar uma contribuição positiva junto aos líderes e ajudá-los a desenvolver uma confiança pessoal, uma melhora na autoestima e no bem-estar (Passmore; Gibbes, 2007).

A mentoria, ao ser implementada nas organizações, serve como um impulso para o desenvolvimento do capital humano, abordando diretamente aspectos como a motivação e o engajamento dos colaboradores, o que conseqüentemente leva a melhores resultados de trabalho e otimiza os processos organizacionais. Ela não só reforça a cultura de aprendizado contínuo e a transferência de conhecimento, mas também apoia o desenvolvimento acelerado de talentos notáveis. Estudos diversos confirmam sua eficácia como ferramenta essencial na gestão de talentos, evidenciando benefícios significativos para a carreira dos mentorados, incluindo satisfação no emprego, promoções, aumentos salariais, maior comprometimento organizacional e evolução da liderança. A mentoria pode ser uma ferramenta eficaz para alcançar objetivos empresariais se os seguintes aspectos forem considerados: aumento da motivação e engajamento dos funcionários, melhores resultados de trabalho e maior eficiência dos processos organizacionais (Baran e Zarzycki, 2021).

Na literatura, pode-se ainda encontrar a definição de um outro modelo de *coaching*, o *coaching* de transição, definido como *coaching* de integração e como um processo de suporte, interno e externo, fornecido pela organização. O *coaching* de transição é semelhante ao *coaching* de desenvolvimento, pois visa desenvolver a capacidade, as habilidades e a eficácia de um profissional. Normalmente, tem um foco voltado para o futuro com o objetivo de preparar esse profissional para mudanças iminentes e, em seguida, apoiá-lo durante a transição para a nova função. O *coaching* de transição tem aplicações em reestruturação organizacional, mudanças estratégicas, novas responsabilidades organizacionais associadas a promoções e planejamento sucessório (Passmore; Gibbes, 2007).

Diante das necessidades de apoiar os líderes durante a transição para novas funções, o *coaching* de transição de liderança poderá ajudar a solucionar os principais desafios inerentes a esse processo, os quais podem ser causados por:

- a) uma lacuna na expectativa existente antes da promoção do profissional *versus* a realidade apresentada;
- b) uma mudança ocorrida na liderança sênior, causando uma mudança na direção do negócio;
- c) uma interferência do modelo mental anterior, prejudicando a atuação na nova posição;
- d) uma falha em não desenvolver o que é necessário no novo papel;
- e) o profissional não saber navegar e ter sucesso em uma nova cultura.

Todos esses exemplos podem ser considerados potenciais causas para o descarrilamento do profissional na nova posição assumida na organização (Butterfield, 2008).

Whitworth, Kimsey-House e Sandahl (2007), no seu trabalho sobre *Coaching* Co-ativo, enfatizam a colaboração entre o *coach* e o *coachee*, em que o desenvolvimento pessoal e profissional são vistos como processos interconectados. Essa abordagem é particularmente relevante em transições de carreira, nas quais a capacidade de autoconhecimento e adaptação se torna primordial. A superação de desafios, como a síndrome do impostor<sup>1</sup> e a solidão na liderança, frequentemente enfrentados durante essas transições, pode ser eficazmente abordada por meio desse método de *coaching*, que encoraja a reflexão profunda e o estabelecimento de metas autênticas.

Por sua vez, Grant (2012) realça o papel do *Coaching* Psicológico, focando na autoconsciência e melhoria da comunicação. Esta perspectiva é crucial para líderes em transição, uma vez que a eficácia no novo papel, muitas vezes, depende de habilidades interpessoais refinadas e de uma compreensão aguçada das dinâmicas organizacionais. A pesquisa de Grant sugere que um enfoque em questões específicas, como as habilidades de comunicação, pode facilitar uma transição mais suave e bem-sucedida, permitindo aos líderes não apenas se ajustarem às suas novas funções, mas também aprimorarem as relações com suas equipes e *stakeholders*.

O *coaching* pode ser observado como um espaço seguro para reflexão e planejamento. Em transições de carreira, nas quais o desenvolvimento contínuo e o aprendizado autodirigido são fundamentais, o *coaching* oferece uma plataforma para os líderes explorarem suas aspirações de carreira e desenvolverem um plano de ação claro. Isso não apenas facilita a transição imediata, mas também contribui para um crescimento sustentável e a longo prazo (Goldsmith e Lyons, 2006).

---

<sup>1</sup> A síndrome do impostor descreve indivíduos que duvidam de suas realizações e temem ser desmascarados como fraudes, apesar de evidências externas de suas competências. Essa condição afeta homens e mulheres, frequentemente encontrada no meio acadêmico, levando-os a atribuir seus sucessos à sorte ou a fatores externos, ao invés de habilidades próprias

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo utilizou como ferramenta a pesquisa-ação. O método consiste na pesquisa em ação - e não na pesquisa sobre a ação -, por meio de uma abordagem científica para se estudar a resolução de questões sociais ou organizacionais importantes junto com aqueles que vivenciam essas questões diretamente, em uma parceria democrática e colaborativa, em que os membros do sistema que está sendo estudado participam ativamente do processo (Coghlan; Brannick, 2005). A pesquisa-ação deve ser de natureza participativa e deve promover uma “comunicação aberta”, envolvendo as vozes e perspectivas de outros (Altrichter et al., 2002).

Para Creswell (2014, p. 42), “em todo o processo de pesquisa qualitativa, o pesquisador mantém um foco na aprendizagem do significado que os participantes dão ao problema ou questão, e não ao significado que os pesquisadores trazem para a pesquisa ou que os autores expressam na literatura”. Abordagens como pesquisa-ação participativa, análise de discurso, entre outras, também são formas viáveis de se conduzir estudos qualitativos.

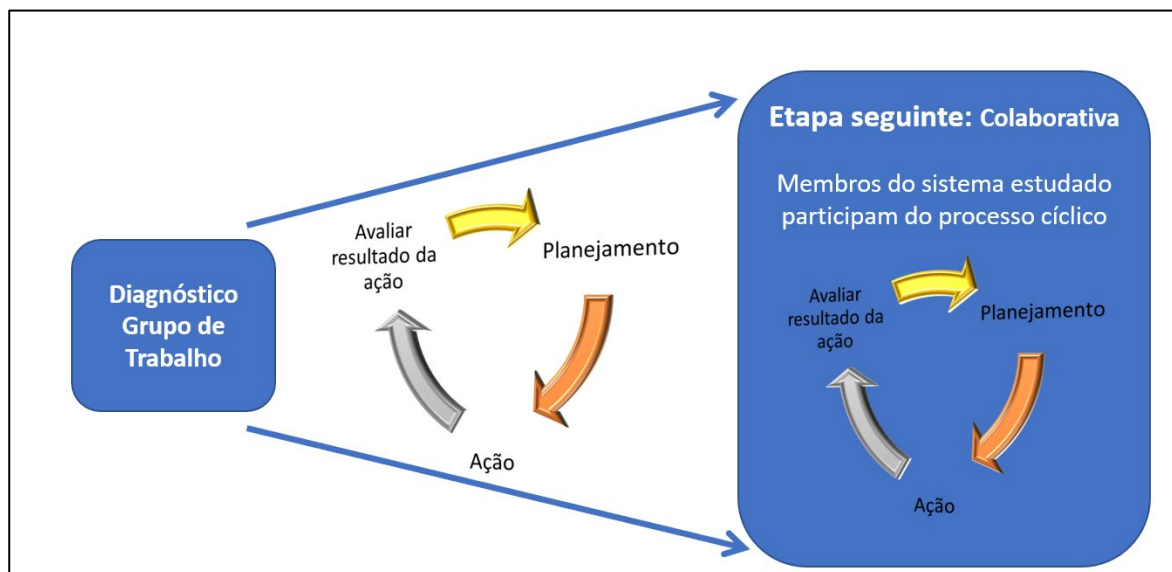
A pesquisa-ação oferece caminhos para o estudo de uma série de eventos por meio da coleta de dados, diagnóstico, premissas para a organização do plano de ação e da ação. Ao se avaliarem os resultados da ação, há a possibilidade de coleta de dados adicionais, ampliando-se as premissas para o planejamento, e assim sucessivamente, até o encontro de alternativas para resolução de problemas. Esse processo pode ser interpretado como um método científico de descoberta de fatos e experimentação para problemas práticos que requerem soluções de ação e envolvem a colaboração e cooperação dos pesquisadores da ação, bem como de membros do sistema organizacional (Coghlan; Brannick, 2005).

Para alcançar o objetivo do estudo, o processo foi conduzido de acordo com os ensinamentos de Coghlan e Brannick (2005):

- a) passo 1: diagnóstico para identificação e validação do problema;
- b) passo 2: planejamento para buscar soluções e escolher a melhor alternativa;
- c) passo 3: ação para tomada de medidas e implantação das soluções;
- d) passo 4: avaliação de resultados da ação;
- e) passo 5: etapa colaborativa entre os membros do sistema estudado, que participarão de um processo cíclico de planejamento, ação e avaliação de resultados da ação.

Este roteiro está representado na figura 1 a seguir, onde se pode observar a primeira e a segunda dimensão do processo inicial da pesquisa-ação:

**Figura 1 - Pesquisa-ação: o processo cíclico de forma consciente e deliberada**



Fonte: elaboração do autor (2022), com base nos estudos de Coghlan e Brannick (2005).

### 3.1 Método de coleta dos dados

Para se alcançarem os objetivos delineados, a metodologia de pesquisa-ação foi aplicada em uma organização do setor farmacêutico. Esta pesquisa contou com o suporte de um grupo de trabalho composto por seis membros, incluindo o autor deste estudo e profissionais das áreas de Aquisição de Talentos, Desenvolvimento Organizacional e setores de Negócios da empresa.

O grupo teve a responsabilidade de conduzir entrevistas com os participantes selecionados. Essas entrevistas visaram identificar e diagnosticar situações específicas pertinentes a este estudo, particularmente relacionadas a transições de carreira malsucedidas ou ineficazes, bem como avaliar possíveis estratégias para atenuar os impactos nas organizações. Para assegurar a objetividade e reduzir o potencial de viés nas respostas, o autor deste estudo optou por não participar diretamente das entrevistas.

Os participantes das entrevistas foram cuidadosamente selecionados com base em critérios específicos, relacionados ao histórico profissional recente, enfocando-se especialmente as transições de função e responsabilidade ocorridas nos últimos cinco anos, resultado de pesquisas de clima das áreas, avaliação da área de Recursos Humanos, resultado de calibração “*nine box*”, resultado de *assessment* de perfil, resultado dos planos de desenvolvimento individuais, profissionais que vivenciaram mudança de escopo na transição de carreira e nível de complexidade da posição. Um requisito adicional para a seleção foi a experiência em gestão de pessoas no novo escopo de trabalho. As características demográficas e profissionais dos participantes selecionados são detalhadamente descritas no capítulo 4, dedicado aos resultados.

O grupo de trabalho desenvolveu um guia de entrevista estruturado em duas partes distintas. Na primeira parte, o objetivo foi coletar informações demográficas e profissionais dos entrevistados, abrangendo dados como idade, gênero, formação acadêmica e experiência na organização. Essa etapa inicial visou estabelecer um perfil detalhado de cada participante. A segunda parte consistiu em 26 perguntas abertas, focadas em explorar aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, à gestão de equipes e aos desafios inerentes à liderança em uma organização com objetivos lucrativos. O formato e o conteúdo dessas perguntas foram cuidadosamente elaborados para capturar uma ampla gama de experiências e percepções dos entrevistados sobre os temas de interesse.

Patton (1987) defende a eficácia desse tipo de estrutura de entrevista, argumentando que um roteiro bem definido e sequencial facilita a análise posterior dos dados. Seguir uma ordem específica de perguntas permite que as percepções dos entrevistados sejam coletadas de forma consistente, melhorando a comparabilidade das respostas e simplificando a localização de informações específicas durante a fase de análise. Esta abordagem metodológica foi adotada para garantir que os dados coletados fossem tanto abrangentes quanto comparáveis entre os diferentes participantes:

Não podemos observar como as pessoas organizaram o mundo e os sentidos que dão aos eventos que ocorrem ao seu redor. Nós temos que perguntar às pessoas sobre essas questões. O propósito da entrevista é permitir ao pesquisador mergulhar na perspectiva do outro. A pesquisa qualitativa começa com a pressuposição que as perspectivas dos outros são significativas, cognoscíveis e possíveis de serem explicitadas. (Patton, 1990, p. 278).

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, de modo que o conteúdo das respostas pudesse ser analisado. Além disso, para se fomentar um ambiente de confiança e de liberdade de expressão, o entrevistador assumiu com cada um dos entrevistados o compromisso de manter sob sigilo as identificações tanto do entrevistado quanto de pessoas por ele citadas.

No início de cada entrevista, o entrevistador apresentou o contexto, os objetivos e as contribuições esperadas com a realização pesquisa e contratou com o entrevistado a permissão da gravação em troca da garantia de anonimato.

O questionário completo, com a mensagem e o aceite de confidencialidade, encontra-se no Apêndice A.

### 3.2 Análise dos dados

Neste estudo, foi utilizado o *software* ATLAS.ti 23 para a análise dos dados. Para tanto, as entrevistas foram gravadas e transcritas. Os arquivos foram importados para o ATLAS.ti e as análises foram realizadas pelo autor.

Segundo Bardin (2011), o objetivo principal da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) de mensagens textuais, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Sua teoria está baseada em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A metodologia de análise de conteúdo desenvolvida por Bardin, com seu enfoque sistemático e objetivo na interpretação de dados textuais, encontra uma validação no método de codificação oferecido pelo *software* ATLAS.ti, destacando-se como uma ferramenta relevante para a realização de pesquisas qualitativas. O processo de codificação permite aos pesquisadores organizarem e categorizarem dados de forma eficiente, facilitando a identificação de padrões, temas e relações significativas dentro do escopo analisado.

A codificação pode ser tanto dedutiva (baseada em teorias ou hipóteses prévias) quanto indutiva (emergindo dos próprios dados). Após a codificação inicial, o próximo passo foi refinar esses códigos e agrupá-los em temas ou padrões mais amplos. O ATLAS.ti facilita esse processo ao permitir a visualização das conexões entre os códigos e a criação de "redes de códigos" que ilustram as relações entre os temas.

A codificação dos dados importa ao caráter qualitativo desta pesquisa no sentido do que observa Creswell:

[...] os pesquisadores qualitativos criam seus próprios padrões, categorias e temas de baixo para cima, organizando os dados em unidades de informação cada vez mais abstratas. Esse processo indutivo ilustra o trabalho de um lado para o outro entre os temas e o banco de dados até os pesquisadores terem estabelecido um conjunto abrangente de temas. (Creswell, 2014, p. 324).

A análise e interpretação eficazes dos dados em pesquisas qualitativas são cruciais para assegurar a validade e confiabilidade dos resultados. A utilização do *software* ATLAS.ti, seguindo as orientações propostas por Creswell, permite uma abordagem sistemática e rigorosa na análise dos dados coletados. Este *software* facilita a organização e comparação das respostas dos participantes, auxiliando na identificação de padrões e tendências, bem como na determinação de possíveis vieses de resposta.

O ATLAS.ti não se limita apenas à análise qualitativa; ele também oferece suporte na organização de dados quantitativos, contribuindo para a descrição e interpretação das variáveis do estudo. A ferramenta permite a análise da confiabilidade das escalas utilizadas, agrupando itens correlacionados e avaliando sua consistência interna. As capacidades de visualização de dados do *software* são particularmente valiosas para a apresentação dos resultados, facilitando a interpretação dos dados através de representações gráficas como redes de códigos e citações.

#### 4 RESULTADO DA PESQUISA

Ao longo dos últimos trinta anos, observo profissionais que, após assumirem uma nova posição na empresa, apresentam uma alteração comportamental que, muitas vezes, afeta a *performance* e o clima organizacional nas áreas em que gravitam, podendo culminar, inclusive, na interrupção dessa trajetória profissional. Esse comportamento também pode ser observado em recém-contratados, em especial quando a organização não oferece a estrutura e orientação necessárias para uma socialização adequada e um conhecimento mínimo sobre a cultura organizacional da empresa. Esses comportamentos podem ocasionar diminuição de produtividade e outros custos financeiros.

Durante todos esses anos, a dúvida persistia: Seria a causa dessa alteração comportamental a insegurança por eles não possuírem as competências adequadas às novas funções, visto que, em muitos processos, esse desenvolvimento ocorre *on the job*? Ou ainda, seria a causa do problema um processo de seleção incompleto? Ambas as situações comprometem o desenvolvimento na nova posição. A falta de acompanhamento adequado dos gestores após o processo de promoção ou um processo seletivo que não explorou adequadamente as competências da pessoa foco poderiam representar mais uma causa para a observação desse comportamento. Como se descreveu na base teórica desta dissertação, há clareza na literatura de que a transição de carreira é um período crítico para quem a vivencia. O objetivo do presente estudo foi: i) analisar casos em que essas alterações comportamentais ocorreram após a transição de profissionais para uma nova posição de gestão; ii) identificar os motivos para tal fato ter ocorrido; iii) propor ações que minimizem a ocorrência desse fenômeno na organização estudada e em demais organizações que tiverem acesso a este estudo. Eis os resultados.

Os resultados apresentados a seguir estão organizados em duas seções. A primeira delas descreve o perfil dos respondentes. No capítulo sobre a discussão dos resultados, exploram-se algumas destas características dos diferentes perfis dos respondentes em relação ao processo de transição de carreira. Na segunda seção, aborda-se como os líderes percebem o impacto da transição de carreira, onde são apresentados os resultados obtidos com a análise qualitativa das entrevistas realizadas. Para facilitar o entendimento dessa análise, organiza-se essa seção em três categorias. A primeira categoria foca nos desafios da liderança na nova posição, percebidos nas transições de carreira. A segunda categoria explora os possíveis fatores que impactam no processo de transição de carreira à luz dos entrevistados. E, finalmente, a terceira categoria destaca o aprendizado e o desenvolvimento profissional identificados pelos entrevistados como relevantes no processo de transição de carreira.

#### 4.1 Perfil dos respondentes

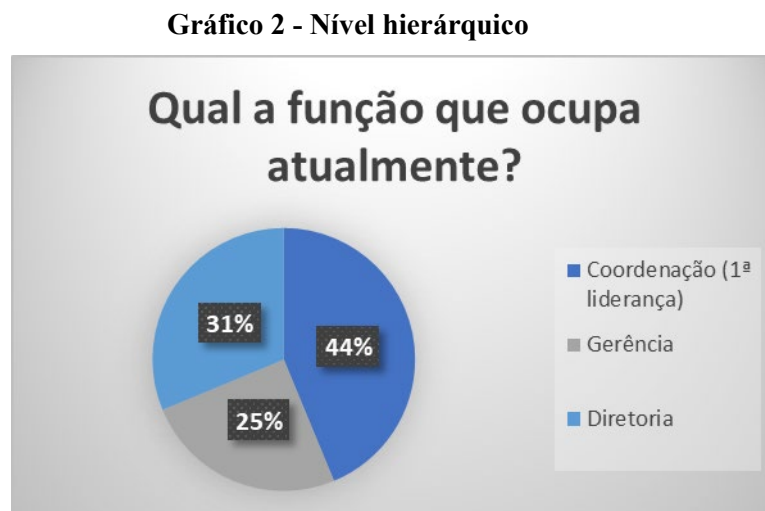
Antes de se explorarem os principais resultados das dezesseis entrevistas realizadas, que estão contidas no instrumento, foi realizada uma caracterização do perfil dos respondentes da pesquisa.

Em relação ao tempo de contratação, é possível observar que há uma predominância no intervalo de cinco a dez anos, seguido pelo grupo que possui entre dez e quinze anos de contrato nesta organização, conforme gráfico 1:



Fonte: elaboração própria.

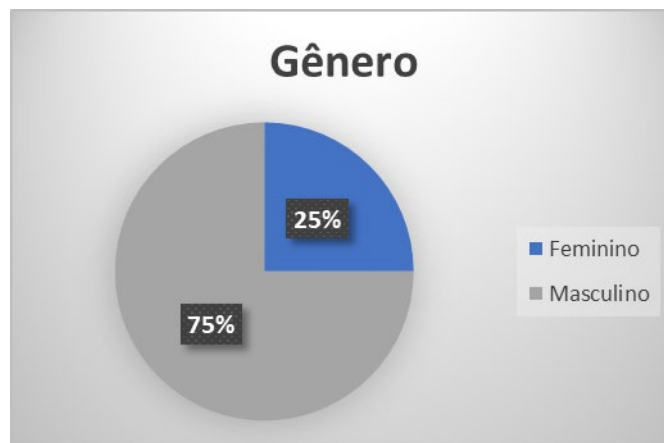
Em relação ao nível hierárquico, 44% dos respondentes são coordenadores, primeiro nível de liderança de pessoas na estrutura organizacional da empresa em análise, como mostra o gráfico a seguir:



Fonte: elaboração própria.

Os respondentes que se identificam com o gênero masculino são maioria no grupo de respondentes, representando 75%, conforme o seguinte gráfico:

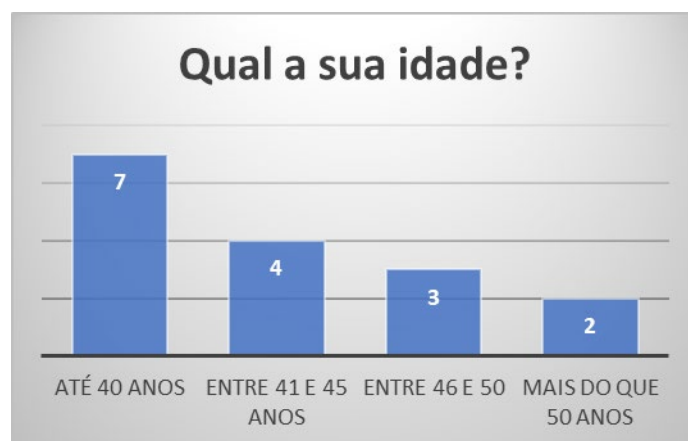
**Gráfico 3 - Gênero**



Fonte: elaboração própria.

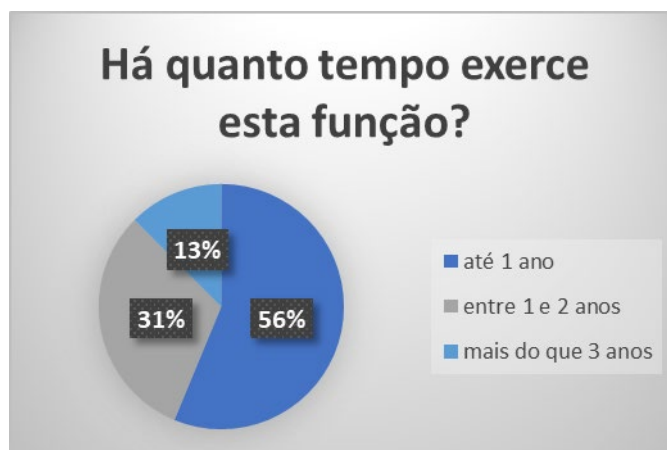
Ao se analisar a idade dos respondentes, com uma relação direta com a posição hierárquica, verifica-se a predominância no grupo com até quarenta anos de idade, conforme o gráfico 4:

**Gráfico 4 - Idade**



Fonte: elaboração própria.

Complementando a análise do perfil dos respondentes, identifica-se o período em que exercem a função atual. Este dado é relevante pois o foco da análise considera a transição de carreira recente como um fator relevante do estudo. Os dados demonstram que a maioria do grupo possui até um ano exercendo a nova função, conforme o gráfico 5:

**Gráfico 5 - Tempo na função**

Fonte: elaboração própria.

## 4.2 Como os líderes percebem o impacto da transição de carreira

Nesta seção, mergulha-se nos resultados obtidos pela análise qualitativa de dezesseis entrevistas conduzidas pelo grupo de pesquisa-ação. O foco central dessa análise é compreender as percepções dos entrevistados sobre os impactos, os aprendizados, os processos de transformação pessoal e profissional e o desenvolvimento contínuo que experimentaram ao longo de suas trajetórias profissionais, particularmente em relação às transições de carreira, um aspecto vital e, muitas vezes, desafiador na vida profissional.

É essencial destacar, como já foi mencionado anteriormente, a rica diversidade de experiências dentro do grupo de profissionais entrevistados. Essa diversidade é um ativo valioso para esta pesquisa, proporcionando uma ampla gama de *insights* e perspectivas sobre as transições de carreira. O grupo inclui indivíduos que vivenciaram várias mudanças, transitando para novas posições e funções dentro das empresas em que atuam ou atuaram. Paralelamente, a pesquisa também conta com profissionais que estão no início desse processo de promoção e desenvolvimento de carreira, trazendo uma visão fresca e atualizada desses desafios.

Antes de se explorarem os principais resultados, apresenta-se aqui um mapa de palavras mais citadas nas entrevistas realizadas, com o objetivo de compartilhar uma visão ampla do que foi abordado pelos entrevistados:

**Figura 2 - Mapa de palavras mais citadas pelos entrevistados (nota de corte: mínimo 8)**



Fonte: autoria do pesquisador a partir de dados da pesquisa, utilizando a ferramenta *Word Cloud Generator*.

#### **4.2.1 Desafios da liderança na nova posição**

Algo que chama a atenção quando se analisam as respostas sobre o impacto da mudança na carreira após uma transição de função ou posição é que, independentemente da experiência prévia, número de posições já ocupadas, todos os profissionais entrevistados relatam desafios decorrentes da promoção de carreira. Explora-se essa característica na discussão dos resultados.

Nesta categoria, intenta-se demonstrar como os entrevistados verbalizam seus desafios, o primeiro impacto e reflexões sobre os aprendizados decorrentes dessas experiências.

##### **4.2.1.1 Nível de prontidão**

O conceito de “nível de prontidão”, dentro do espectro do desenvolvimento de carreira e da gestão de talentos, apresenta-se como uma métrica, avaliando a capacidade de um indivíduo para enfrentar novos desafios profissionais, incluindo promoções ou a assunção de papéis com complexidade incrementada em uma estrutura organizacional. Esse conceito abarca uma avaliação abrangente, que perpassa uma gama de fatores cruciais. Esses fatores compreendem, mas não se limitam a habilidades técnicas especializadas, competências interpessoais e de liderança, adaptabilidade frente às dinâmicas de mudança, registro de desempenho em posições antecedentes,

aliados à motivação intrínseca e ao comprometimento do indivíduo com sua trajetória de desenvolvimento profissional.

Adicionalmente, a análise do nível de prontidão é fundamental para as organizações no contexto de planejamento estratégico de sucessão e decisões de promoção, bem como de alocação de recursos humanos.

Com base nos dados coletados, quase a totalidade dos entrevistados não se percebiam totalmente preparados para a nova posição assumida, provocando a sensação de insegurança sobre como deveriam agir, qual o papel que se esperava deles e, muito importante, como buscariam o conhecimento necessário. Em muitos relatos, é possível observar as palavras “medo” e “ansiedade” como as que melhor poderiam traduzir o sentimento dos profissionais por não acreditarem ser capazes de entregar o que se esperava deles. Muitos citam, inclusive, a questão de não quererem decepcionar as pessoas que acreditaram em seus potenciais, oferecendo a oportunidade de promoção de carreira.

A falta de preparação prévia em conjunto com o sentimento de medo e ansiedade podem resultar em um comportamento atípico que impacta o ambiente onde esses profissionais estão inseridos. Pode-se observar, a seguir, algumas citações que evidenciam essa percepção dos entrevistados:

*Entrevistado 6: “Não houve uma formação, enquanto analista, uma formação propriamente dita para este atingimento, para a chegada no cargo de coordenação.”*

*Entrevistado 9: “Não sei se houve uma preparação formal [...] como ou quem de alguma forma formalizou este processo dentro da companhia. Tenho a impressão de que não havia ninguém responsável por isso.”*

*Entrevistado 10: “Não houve uma preparação formal [...], em nenhuma das posições que eu acabei ocupando, que foi desenhada, né? Ou teve um plano [...] então, naturalmente eu fui buscando aprender aquilo que era necessário e à medida que eu ia sendo bem-sucedida e aprendendo coisas novas e equilibrando aquilo que eu já tinha consolidado no meu perfil.”*

*Entrevistado 14: “Eu acho que o ponto que pode até ser um pouco clichê, mas há um fato de que a gente nunca está preparado. Então, por mais que a gente ache que está pronto, é na hora que você se senta na cadeira, que você percebe que você não estava 100% preparado [...]. A gente vai ganhando experiência, ganhando horas de voo no meio do caminho.”*

*Entrevistado 16: “Preparação assim, não [...]; teve mais a vivência [...] no dia a dia, mas uma preparação não [...], eu senti que teve um direcionamento da minha gestora [...] então, muito dos ensinamentos ela passava [...], eu estava me adequando naquilo que ela pontuava, então a gente nunca teve um PDI escrito.”*

Na citação da fala do entrevistado 10, fica evidente a insegurança e a dúvida sobre o caminho a seguir na preparação para a nova liderança, em especial no que se descreve como primeira liderança. O entrevistado destaca que esta primeira transição para a posição de liderar uma equipe é a mais crítica, reunindo em sua observação o desafio de confiar e delegar, juntamente a outras ações que estão facilmente presentes no dia a dia do líder, exigindo uma série de competências para a gestão eficaz do time. Fica evidente, na citação, que a ausência de preparo para esta primeira liderança impacta o profissional de forma mais crítica, ocasionando o sentimento de medo de falhar:

*Entrevistado 10: “No caso da liderança, a primeira posição é mais crítica [...]; a primeira vez que você vira líder é mais complicado porque, em geral, na grande maioria dos casos, a gente vira líder depois de ter sido um especialista muito bom, então [...], você não quer abrir mão do papel de especialista, porque é aquilo que te levou ao sucesso [...]; gera uma certa insegurança, o medo na primeira liderança [...] você começa a ter dificuldade de confiar e delegar, tem dificuldade de observar outras pessoas fazendo o seu trabalho de uma forma diferente.”*

Conforme se descreveu anteriormente, seguem citações que ilustram o sentimento de medo e ansiedade:

*Entrevistado 2: “Primeiro, medo. Medo de se adaptar à função. Medo de corresponder às expectativas. Depois [...], as principais dificuldades, foi a questão de se adaptar [...] às jornadas de trabalho maior e de mais viagens [...] e também de se adaptar às novas atividades.”*

*Entrevistado 1: “Desde o início, existe [...], até agora, um pouco de insegurança. Por ser uma área tão nova, eu me sinto em uma cobrança maior por estar fora da minha zona de conforto.”*

*Entrevistado 2: “Ansiedade, o medo, a preocupação [...] hoje já um pouco superadas [...], o sentimento hoje é: onde mais eu posso me desenvolver? onde mais eu posso contribuir? eu posso fazer a diferença?”*

Nas citações a seguir, observa-se que há uma autocobrança muito grande sobre as entregas na nova posição, mesmo quando se trata de um entrevistado (Entrevistado 9) que assumiu uma unidade de negócio, o que provavelmente significa que já havia superado algumas transições de carreira na sua experiência profissional. Mesmo após a superação de algumas transições de carreiras históricas, há a presença do sentimento de “agonia” mencionada na citação, expressando a alteração comportamental diante do desafio da nova mudança de posição:

*Entrevistado 9: “Como tem uma área maior, uma unidade inteira sob a minha gestão [...], é o fato de que tenho que fazer acontecer [...] é muito legal e me deixa realizado [...], ao mesmo tempo, tem o outro lado da moeda, tem sempre um*

*pouco de agonia também [...] da falta de controle [...], e não adianta tentar controlar [...], aí entra aquela necessidade da serenidade que eu falei, da calma [...], mas tem que fazer acontecer, então fica aquele sentimento semelhante a uma agonia de achar que não está conseguindo.”*

*Entrevistado 14: “É um frio na barriga constante porque é um mar de expectativas [...]; quem está abaixo espera de você [...], quem está acima espera coisas de você. Quem está ao lado espera coisas de você, e a gente mesmo espera da gente mesmo. Então eu tenho uma autocobrança muito, muito grande [...] que, em alguns momentos, até me prejudica porque eu acabo me martirizando e me penalizando [...]; é bastante pesado [...], eu venho tentando trabalhar cada vez mais [...], é essa preocupação de atender as expectativas.”*

#### **4.2.1.2 Solidão do cargo**

A "solidão no cargo", uma faceta, muitas vezes, oculta da liderança, emerge como uma realidade significativa e desafiadora, conforme expresso nas vozes dos líderes entrevistados. Esta subcategoria, ancorada em uma análise dos resultados das entrevistas, investiga a profundidade da experiência de isolamento que os líderes enfrentam ao assumirem posições de liderança, destacando as implicações emocionais e psicológicas desse isolamento, bem como as estratégias para mitigar seus efeitos e fortalecer o suporte necessário para uma gestão eficaz e humanizada.

A transição para cargos de liderança, embora acompanhada de aumento de autoridade e responsabilidade, pode paradoxalmente conduzir a um isolamento perceptível. Esse isolamento é frequentemente mais evidente nas situações de tomada de decisões, onde a responsabilidade, muitas vezes, recai unicamente sobre o líder, ampliando a carga emocional e o peso da gestão. Há ainda achados que demonstram um isolamento social. O que antes era um fato comum - como um convite para uma confraternização, para um café ao longo do dia, ações de conagração entre os pares e colegas do time – modifica-se a partir do momento em que o “colega” se torna o novo líder, provocando a percepção do “nós contra ele”, impactando diretamente o profissional que se tornou o novo líder.

A “solidão no cargo” não é apenas uma questão de distância física das equipes, mas uma experiência complexa, que envolve a percepção da falta de apoio, de compartilhamento ou suporte na tomada de decisões e também abrange o enfrentamento das consequências emocionais e psicológicas dessas decisões. Este fato é mencionado por entrevistados que exercem diferentes posições, em diferentes níveis hierárquicos, o que faz crer que é um sentimento comum a muitas transições de carreira ao longo da jornada profissional.

Ao se observarem as citações sobre o tema, fica evidente o impacto da solidão percebida após a ascensão na carreira:

*Entrevistado 6: “O primeiro ponto é o quanto a posição de liderança é solitária, porque automaticamente as pessoas, os analistas te excluem. Te excluem do happy hour, te excluem das conversas do dia a dia, do simples ato de tomar um café [...], por isso que eu julgo que é um cargo bastante solitário, e isso foi o principal desafio para mim.”*

*Entrevistado 9: “Principais mudanças? Uma solidão maior. [...] agora estava sozinho, e era bastante crítico e impactava bastante a equipe, né?”*

*Entrevistado 11: “De alguma forma, dá muito mais solidão. Os seus pares passam a ser muito mais restritos e a interação com os times dos seus pares ela é mais hierárquica, então de alguma forma eu acabei me distanciando da operação [...], que nos leva a essa sensação maior de solidão, de restrição frente aos outros colegas.”*

*Entrevistado 14: “A boa e velha solidão do líder, né? E é engraçado, porque eu, sendo uma pessoa mais introspectiva, mais na minha, mais quietinha. Eu poderia me sentir confortável com essa solidão, mas eu não me senti confortável com isso, não [...], eu comecei a sentir falta deste contato [...], você entra no café, as pessoas mudam de assunto, param de falar.”*

Os líderes entrevistados reconhecem a necessidade de períodos de isolamento como uma oportunidade para reflexão pessoal e crescimento profissional. Esses momentos de introspecção são essenciais para a clareza de pensamento, planejamento estratégico e fortalecimento da resiliência emocional. No entanto, a pesquisa também sublinha os desafios decorrentes da pressão, da falta de suporte por parte da organização e dos superiores diretos, fatores que podem intensificar a sensação de isolamento e impactar negativamente o bem-estar e a eficácia do líder.

Nesse contexto, a construção de uma confiança mútua entre líder e equipe é ressaltada como um antídoto vital contra a solidão inerente ao cargo. Estratégias como a realização de reuniões regulares, a implementação de sistemas de acompanhamento e *feedback*, bem como o fomento de uma comunicação aberta e constante são apontadas como fundamentais para manter o alinhamento, a compreensão mútua e a coesão da equipe. Essas práticas não apenas fortalecem a conexão entre líderes e suas equipes, mas também proporcionam um suporte crucial, mitigando a sensação de isolamento e promovendo um ambiente de trabalho mais integrado e solidário, onde a responsabilidade da tomada de decisão, muitas vezes, ainda permanece sobre o líder, mas é acompanhada da percepção da coletividade em relação à responsabilidade do desfecho.

As organizações podem contribuir com este processo através de ações de uma cultura em que o erro é percebido como uma oportunidade de aprendizado e em que os riscos são avaliados por meio de um processo coletivo de decisões. Por se tratar de uma organização de origem japonesa, alguns entrevistados sugerem o *nemawashi* como um processo que reflete isso. *Nemawashi*, um conceito intrínseco à cultura corporativa japonesa, representa um processo meticuloso de construção de consenso e apoio prévio à implementação de decisões significativas

ou de mudanças organizacionais. Literalmente traduzida por "preparar o solo ao redor da raiz", a expressão *nemawashi* enfatiza comunicações informais e prévias com as pessoas envolvidas no processo decisório, visando coletar opiniões e abordar preocupações, garantindo assim uma tomada de decisão harmoniosa e eficaz. Este método sublinha a importância do respeito mútuo, da harmonia e da cooperação e é considerado relevante para a manutenção da estabilidade organizacional e para a implementação eficiente de mudanças, refletindo uma abordagem estratégica que prioriza a integração e a colaboração na gestão de equipes e projetos.

A "solidão no cargo" é reconhecida como uma realidade complexa da liderança, desafiando os líderes a encontrar um equilíbrio entre a necessidade de isolamento para reflexão e a necessidade de suporte e conexão. Essa abordagem que reconhece e considera proativamente tais desafios não apenas enriquece a experiência do líder, mas também contribui para a construção de equipes mais fortes, resilientes e alinhadas, pavimentando o caminho para uma gestão mais eficaz e humanizada.

#### **4.2.1.3 Construção de confiança e delegação de tarefas**

A construção de confiança e a delegação efetiva de tarefas configuram-se como pilares relevantes no contexto da liderança, especialmente à luz dos achados obtidos através das entrevistas realizadas nesta pesquisa. Esta subcategoria concentra-se em desvendar as dinâmicas intrincadas por meio das quais líderes estabelecem e nutrem uma relação de confiança com suas equipes, reconhecendo a autonomia como um componente fundamental para o desenvolvimento de equipes coesas, capacitadas e autossuficientes.

Em ambientes de trabalho cada vez mais dinâmicos, a habilidade de um líder em confiar em sua equipe torna-se não apenas uma virtude, mas uma necessidade estratégica. A confiança delegada não é uma renúncia ao controle, mas, sim, uma expressão de respeito mútuo e reconhecimento das competências e capacidades da equipe. Os líderes, conforme indicado pelos resultados das entrevistas, percebem a confiança como um catalisador que empodera os membros da equipe, incentivando a inovação, a criatividade e a assunção de novas e mais complexas responsabilidades.

Paralelamente, a delegação eficaz de tarefas é destacada como uma extensão natural dessa confiança. No entanto, delegar vai além de simplesmente atribuir tarefas; trata-se de uma habilidade refinada que envolve avaliar as habilidades e a prontidão dos membros da equipe, comunicar claramente as expectativas e fornecer os recursos necessários para a realização das tarefas. Os líderes entrevistados apontam para a importância de um acompanhamento estratégico, que não sufoca a autonomia, mas assegura que o suporte esteja disponível quando necessário. O

uso de ferramentas de gestão é percebido como essencial nesse processo, proporcionando uma visão clara do progresso das tarefas e facilitando a comunicação eficiente entre líderes e equipes.

Os resultados das entrevistas reforçam que este processo não se constrói da noite para o dia. Muitos entrevistados relatam a dificuldade de confiar de imediato na equipe. Isso está intrinsicamente relacionado à inexperiência na gestão de pessoas, à preocupação em entregar o resultado esperado, o que, muitas vezes, significa assumir por si mesmo a responsabilidade de fazer e implementar ações, em vez de se delegar e acompanhar o resultado, ajustando o processo caso necessário. Muitos destacam a dificuldade em liderar considerando as características e competências individuais de seus liderados, mas consideram que este processo evoluiu com o passar do tempo, após amargarem dificuldades e frustrações, por entenderem que a equipe não resulta de um processo automático de assumir as características do líder, mas, sim, do processo de desenvolvimento e entendimento das competências e necessidades de aprimoramento de cada indivíduo, com o respectivo suporte do líder e da organização.

Seguem algumas citações que ilustram esse desafio:

*Entrevistado 15: “Primeiro na questão de delegar. Porque delegar por si só é muito fácil, mas eu percebi que não bastava muitas vezes. Eu falava, olha a gente precisa entregar isso. Muitas vezes, eu tinha que explicar, de fato, o motivo pelo qual a gente estava entregando a importância que o trabalho tinha [...], e não saía do mesmo jeito que eu fazia [...]; isso me doía um pouco, mas eu passei a entender que cada um tem um jeito de fazer, cada um tem ali o seu tempero e não é melhor nem pior. Só é diferente. A entrega continuou excelente.”*

*Entrevistado 1: “A maior dificuldade que eu sinto até hoje é não poder me aprofundar ou entrar em grandes detalhes dos problemas que surgiram [...]; toda vez que eu vejo um problema, uma situação [...], quero mergulhar dentro dela, ir a fundo [...], mas isso não me cabe. Cada vez mais, eu tenho que confiar no time, delegar essas atividades, ter a tranquilidade [...], acho que esse é a maior desafio pra mim recorrentemente.”*

*Entrevistado 16: “A questão da delegação [...], a gente demora muito no início para entender que isso é um ponto de mudança [...]. Quando eu passei a ser gerente, eu entendi muito mais essa questão [...]; há 2 anos atrás, eu não tinha [...], agora que eu virei um líder de líderes, tudo fez mais sentido.”*

Este processo de construção de confiança e delegação de tarefas é um exemplo da capacidade de liderança em reconhecer e nutrir o potencial dentro de uma equipe. Ao confiar e delegar, os líderes não apenas otimizam a eficácia operacional, mas também promovem um ambiente no qual a confiança mútua floresce, a responsabilidade é compartilhada e a autonomia é valorizada.

Acompanhar todo este processo torna-se mandatório por parte das organizações, a fim de garantir o ambiente e estrutura necessária para o desenvolvimento da liderança na gestão adequada do time, sem comprometer o clima organizacional e o resultado da companhia.

#### **4.2.2 Fatores que impactam o processo de transição de carreira**

Nesta seção, exploram-se as ações e processos que, aos olhos dos entrevistados, poderiam ter facilitado a transição de carreira para uma nova posição ou função. Vale destacar que os achados refletem uma visão atual, com base em um olhar sobre o passado, sobre as experiências que os profissionais viveram e sobre o que, agora, conseguem atestar a respeito do que poderia ter sido feito de uma forma diferente, com base nesses facilitadores.

##### **4.2.2.1 A comunicação**

Conforme é evidenciado pelos dados coletados, a competência comunicação emerge como um elemento central, unanimemente reconhecido pelos entrevistados, como imprescindível para o êxito em práticas de liderança. Uma reflexão introspectiva dos entrevistados sobre as abordagens passadas revelou uma consciência crescente sobre a necessidade de se aperfeiçoar a habilidade de escutar ativamente e de nutrir um relacionamento mais profundo com as equipes. Os participantes demonstram uma compreensão sobre a relevância de acolher a diversidade nas formas de comunicação e abordagens, contrapondo-se à tendência de imposição unilateral de métodos e estilos próprios. A aprendizagem no âmbito da interação com indivíduos de distintos estilos cognitivos e modos de operação é reconhecida como crucial; a heterogeneidade nas abordagens é percebida não como um indicativo de superioridade ou inferioridade, mas como uma manifestação de diversidade.

Uma comunicação estratégica e eficaz é fundamental para o sucesso de qualquer líder, desempenhando um papel crucial na formação, desenvolvimento e alinhamento de equipes. A capacidade de um líder de articular claramente visões, objetivos e expectativas é fundamental para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados e se movendo em direção a um objetivo comum.

Na análise focada em comunicação, identifica-se que as etapas iniciais do exercício da liderança são decisivas. Os entrevistados refletem sobre as adversidades enfrentadas no início de suas trajetórias enquanto líderes, especialmente no que tange ao acolhimento de perspectivas divergentes das suas. A importância atribuída à comunicação e à escuta ativa é ressaltada, juntamente com a necessidade de se estabelecer um ambiente propício à livre expressão e diálogo:

*Entrevistado 10: “Tem a relação com o seu chefe também, com seu direto [...], tem uma certa superproteção do seu líder que tenta acompanhar tudo, para melhorar a sua função, ter certeza de que você está amadurecendo [...]. Quando essa comunicação não é muito bem acertada, fica uma dissincronia [...], o gestor, às vezes, não dá autonomia [...], não vive, não deixa viver, por ter uma opinião distinta da sua.”*

*Entrevistado 5: “Grande parte das habilidades que eu tenho hoje não é de gestão de conflito, de poder. Eu quero exercitar escuta ativa, principalmente de ouvir opiniões diversas.”*

*Entrevistado 6: “Acho que esse colocar é o mais importante. E, muitas vezes, a gente já tem opiniões. A gente já vem com opiniões formadas, então desenvolvimento da escuta foi muito importante para não ter um julgamento prévio. Enquanto a gente recebe, recebe os feedbacks, entender que esse processo de abertura, de ouvir o colaborador é muito importante. Então, a partir da escuta.”*

*Entrevistado 1: “O principal desafio de um cargo de um gestor é saber que cada pessoa tem a sua forma, tem a sua cultura, tem a sua forma de pensar e adequar a comunicação de acordo com cada um, acredite.”*

A pesquisa sublinha a grande importância de cultivar habilidades de escuta ativa e paciência no processo comunicativo. A capacidade de transmitir informações de forma clara e coesa, fomentando confiança e alinhamento dentro da equipe, é igualmente enfatizada como crucial.

Os entrevistados destacam que a escuta ativa é uma habilidade crítica, que vai além do ato passivo de ouvir. Líderes que praticam a escuta ativa engajam-se plenamente no processo de comunicação, atentos não apenas às palavras ditas, mas também ao conjunto de sinais não verbais e emoções que as acompanham. Esta abordagem permite uma compreensão mais rica das mensagens, revelando as camadas subjacentes de significado, que podem permanecer ocultas em uma escuta superficial. Ao escutar ativamente, os líderes demonstram respeito e consideração pelos seus interlocutores, estabelecendo um terreno fértil para a confiança e a abertura, promovendo um ambiente onde todos se sentem ouvidos e compreendidos:

*Entrevistados 3: “Talvez explorar a escuta ativa [...], talvez ter explorado um pouco mais essa cadência de ouvir um pouco mais e não ficar tão preocupado em dar respostas, mas ter mais calma de ouvir mais. Eu acho que teria sido importante.”*

*Entrevistado 3: “Eu acho que um ponto que eu preciso desenvolver é escuta ativa. Eu acho que, em alguns momentos, até pela ansia do dia a dia, a gente atropela um pouco algumas coisas.”*

*Entrevistado 3: “E tenho um raciocínio muito rápido, então tem vezes que eu estou conversando com algumas pessoas. A pessoa fala alguma coisa, já abre uma caixinha na minha cabeça e eu já quero falar aquilo para não perder o*

*contexto e, às vezes, a pessoa fala calma, deixa eu falar, então eu vejo que meu principal ponto de desenvolvimento é este.”*

*Entrevistado 10: “Ouvir, entender e o que está ouvindo, talvez o que não é dito [...], ouvir e falar: putz, será que eu entendi? [...] Se comprometer de fato com o outro. Querer entender o que o outro está querendo te dizer? [...] A gente melhora, a gente melhora o outro.”*

Os respondentes destacam a necessidade de desenvolver competências para fornecer *feedback* construtivo, estabelecer prazos claros e engajar-se no monitoramento contínuo da comunicação com a equipe, visando a obtenção de resultados positivos. O *feedback* construtivo é destacado como um elemento muito relevante na comunicação estratégica. Ele atua como uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento individual e coletivo, oferecendo orientações, reconhecimento e oportunidades de melhoria. Um *feedback* bem estruturado e entregue de maneira efetiva pode motivar os membros da equipe, aprimorar o desempenho e ajustar comportamentos ou abordagens. Além disso, o *feedback* regular contribui para o alinhamento das metas individuais com os objetivos mais amplos da organização, garantindo que cada membro da equipe entenda como seu trabalho contribui para o sucesso geral da empresa:

*Entrevistado 14: “No lugar daquela pessoa [...], entender a melhor forma de abordar o problema [...], a ferramenta que, para mim, é fundamental para eu desenvolver isso, são os feedbacks.”*

*Entrevistado 15:” Oferecer os melhores feedbacks. Eu acho que é algo que eu que eu preciso desenvolver.”*

*Entrevistado 6: “No passado, acredito que a gente não tinha, a gente não fomentava tanto essa a questão de o colaborador entender o que ele tem por expectativa de carreira [...]. Hoje eu incentivo bastante a equipe a entender suas expectativas através de um feedback frequente [...] para que eu possa ajudá-los a desenvolver ferramentas [...], para que eles estejam mais bem preparados.”*

A integração da escuta ativa, empatia e gestão da diversidade na liderança desdobra-se em um processo de comunicação profundamente enraizado na compreensão, respeito e valorização das múltiplas dimensões humanas presentes no ambiente de trabalho.

#### **4.2.2.2 Equilíbrio entre resultados e relações interpessoais**

Uma das dificuldades amplamente mencionada pelos entrevistados está relacionada ao desafio de se evitar o microgerenciamento, ação que consiste em um estilo de liderança em que o gestor supervisiona ou controla excessivamente o trabalho dos membros da equipe. Este comportamento é caracterizado por uma atenção aos detalhes minuciosos, frequentemente resultando em uma supervisão e intervenção constante nas tarefas dos subordinados. O

microgerenciamento é frequentemente visto como um método de gestão ineficaz, pois pode limitar o desenvolvimento e a autonomia dos funcionários, além de criar um ambiente de trabalho negativo. Gestores eficazes encontram um equilíbrio entre fornecer orientação necessária e permitir que os membros da equipe tenham autonomia para executar suas tarefas, promovendo, assim, um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Já se abordou a importância de se desenvolver a capacidade de delegar e confiar. Nesta subcategoria, explora-se o fato demonstrado na pesquisa: de que o microgerenciamento, muitas vezes, está relacionado ao desejo de entregar o resultado, de garantir que os objetivos estabelecidos para os profissionais na nova posição ou função sejam alcançados.

Os entrevistados descrevem que, em muitos casos, agiram assim por não desejarem perder tempo ou, fato bem relevante, por entenderem que só havia um jeito de fazer: o deles.

*Entrevistado 3: “Quando eu fui promovido, acho que o principal desafio foi entender que você está ali como um suporte [...], você não é mais o executor [...]; o principal desafio é que não existe só o seu jeito de fazer, muitas vezes, o seu jeito não é o mais correto de fazer [...], então o principal desafio é entender que você não é mais o protagonista.”*

*Entrevistado 7: “A principal dificuldade de um gestor na sua primeira cadeira era entender que ele não faz mais o resultado [...] e, sim, que o resultado vem de uma equipe. Tem que saber motivar cada um de acordo com as suas características, com seus interesses e motivações.”*

*Entrevistado 10: “Na primeira oportunidade de liderar pessoas, a gente tem pouca capacidade de integrar [...], a gente tende a não gostar do diferente, porque a gente não quer correr risco [...]; a gente tenta fazer as pessoas fazerem do jeito que a gente quer para não ter problema [...]. O líder não tem tempo para refletir sobre o que está acontecendo, ele acaba atropelando o time [...], eu acho que a primeira liderança, ela de fato é a mais crítica, é a mais decisiva.”*

Além de uma postura inicial focada na entrega do resultado, pois há, como já se mencionou, um forte desejo de corresponder às expectativas de quem acreditou no potencial daquele profissional, há também uma dificuldade adicional mencionada pelos entrevistados, que é a de se relacionar com os pares. Tanto com os novos pares após uma transição de carreira como com aqueles que eram seus pares e, em alguns casos, se tornaram seus liderados, sua nova equipe.

Uma situação que pode ser objeto de uma maior atenção por parte das organizações é esta: quando um profissional em transição de carreira assume a gestão de seus pares. Há evidências na pesquisa que demonstram uma dificuldade aumentada em alguns casos. Além disso, os entrevistados mencionam que a relação no dia a dia com pares, qualquer que seja o formato, representa um desafio à liderança, exigindo preparo para a construção de relações interpessoais exitosas:

*Entrevistado 14: “É natural ter escutado das pessoas, “nossa, você mudou” [...]; mudou num sentido, às vezes, não tão bom [...], ter que ser, às vezes, mais distante [...] para poder afirmar a hierarquia, [...]; isso foi um desafio muito grande [...], afirmar a hierarquia, não somente para os outros, para mim mesma [...]. Entender que, em alguns momentos, eu não poderia mais estar no papel ali de amiga, de gente boa, legal [...], eu teria que ser a pessoa mais dura e mais incisiva [...]; pra mim, foi uma grande dificuldade [...] essa transição em relação às pessoas com quem eu já convivia.”*

*Entrevistado 2: “Me tornei líder dos meus pares. Inicialmente, havia um sentimento de que, por serem pessoas conhecidas e amigas, seria mais fácil [...]; por outro lado, tem o desafio de gerir pessoas que antigamente você só compartilhava opinião [...], foi muito desafiador.”*

*Entrevistado 4: “Ingressando na nova função [...], você também passa a olhar para os seus pares [...], o comportamento deles versus como eu me posiciono [...]. Na posição de diretor, eu procuro olhar, me posicionar entre os demais diretores [...], sempre tem algumas piadinhas que sempre tem um fundo de verdade [...], isso me coloca nesse jogo da bola dividida [...], eu não vou entrar nessa.”*

*Entrevistado 5: “Pares, né? É são pares, mas, teoricamente já estavam há mais tempo [...], eu cheguei recente nessa situação [...], então foi muito difícil [...]: como que você quebra essa barreira? São pessoas.”*

*Entrevistado 11: “Os seus pares passam a ser muito mais restritos e a interação com os times dos seus pares é mais hierárquica [...], então, de alguma forma, eu acabei me distanciando [...]. A maior diferença pra mim de uma diretoria associada é o pouco compartilhamento, a impossibilidade de maior interação com os pares, o que nos leva a essa sensação de maior de solidão, de restrição frente aos outros colegas.”*

Um último aspecto nessa subcategoria, citado pelos entrevistados como uma forma de facilitar a transição para a nova posição, está associado à gestão do tempo. A gestão inadequada do tempo por parte de um líder pode acarretar uma série de desafios significativos, tanto para a eficácia individual quanto para o desempenho da equipe. Pode apresentar um desempenho reduzido, com o líder falhando em priorizar tarefas, resultando em uma atenção desproporcional a questões de menor relevância e negligenciando as responsabilidades essenciais. Essa desorganização leva frequentemente a uma tomada de decisão inadequada.

O estresse e o esgotamento podem surgir como consequências diretas dessa gestão de tempo ineficiente. Trabalhando contra prazos e sobrecarga de trabalho, o líder pode sofrer de exaustão, afetando tanto a saúde pessoal quanto a capacidade de liderar efetivamente. Esta situação pode gerar um impacto na equipe, refletindo-se em uma cultura de trabalho desorganizada e ineficiente. Além disso, a incapacidade de separar o tempo de trabalho do pessoal prejudica o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, criando expectativas irrealistas e insustentáveis para a equipe.

A má gestão do tempo pode resultar em oportunidades perdidas, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento pessoal do líder quanto às possibilidades de crescimento para a equipe e a organização. É essencial que as organizações invistam na capacitação de seus líderes em gestão do tempo, pois tal treinamento é relevante para melhorar a produtividade, a tomada de decisões, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o sucesso geral da equipe e da organização:

*Entrevistado 4: “É bastante corrida [...] a gestão de todos os temas. O time tem um papel fundamental de tocar os temas relacionados às áreas deles [...], deveria haver maior flexibilidade sobre a pressão do tempo.”*

*Entrevistado 7: “Saber administrar o tempo [...] é o desafio número um de um líder, da gestão.”*

*Entrevistado 11: “Um desafio profissional e pessoal [...], eu acabo deixando cair os meus pratinhos pessoais [...] com foco no trabalho [...] eu tô com muita dificuldade com questões minhas, pessoais, devido à falta de tempo.”*

*Entrevistado 16: “Muitas reuniões [...], acho muito ruim [...] a quantidade de compromissos que impossibilita o equilíbrio [...], surge muita coisa urgente [...]. Lá atrás, a gente teve um curso de tríade do tempo [...], eu faço marcações de horário de foco dentro da minha agenda, mas nem todos respeitam e solicitam reuniões em paralelo.”*

### **4.2.3 Aprendizado e desenvolvimento profissional**

Esta categoria dedica-se a explorar os aprendizados-chaves, identificados pelos profissionais entrevistados em decorrência de transições de carreira. Uma questão central colocada aos entrevistados foi: se pudessem voltar ao início de suas jornadas em posições de liderança, o que fariam de maneira diferente em termos de abordagem, intensidade e conceitualização? Essa indagação não somente incita uma reflexão profunda, mas também contribui para uma evolução no comportamento e na maturidade profissional, conforme evidenciado nas entrevistas.

A reflexão sobre as alternativas de caminho que poderiam ter sido escolhidas, sobre a abordagem em relação ao desconhecido, sobre a ausência de suporte tanto da organização quanto da liderança sênior, emerge como um aspecto crucial para fundamentar o debate acerca do desenvolvimento organizacional. Esse debate é essencial como base para uma transição de carreira eficaz, impactando não apenas o profissional diretamente envolvido, mas também a organização como um todo. A análise dos comportamentos e experiências destacadas pelos participantes oferece *insights* valiosos para a construção de um futuro corporativo mais colaborativo e integrado.

#### **4.2.3.1 Autoconhecimento e reflexão**

De maneira ampla, os profissionais entrevistados descreveram-se com atributos como dedicação, foco em resultados, colaboração, criatividade e iniciativa. É possível observar que suas

funções transcendem a execução de atividades, estendendo-se à assistência e superação de desafios enfrentados pela equipe.

Do ponto de vista pessoal, os indivíduos se identificaram como extrovertidos, otimistas, líderes e com um propósito definido tanto na vida pessoal quanto profissional. Aspectos como racionalidade, justiça e criatividade foram destacados, ressaltando a complexidade e a multifacetada natureza da identidade profissional.

Esta abordagem revela uma interseção entre as competências profissionais e pessoais, enfatizando a importância de habilidades interpessoais no ambiente de trabalho.

A curiosidade intelectual surge como um tema central, funcionando como um catalisador para o autodesenvolvimento. A capacidade de questionar, explorar e buscar novos conhecimentos e habilidades é vista não apenas como uma tendência inata, mas também como uma prática deliberada e estratégica. Este desejo de aprendizado contínuo é crucial não apenas para a aquisição de novas competências, mas também para a reavaliação e aprimoramento de estratégias e processos existentes. A análise também revelou a relevância da autocrítica e da integridade tanto no âmbito pessoal quanto no profissional:

*Entrevistado 5: “Mas, antes disso, para você chegar nesse ponto, você precisa se conhecer muito bem [...]; se você não se conhece em profundidade, exatamente como você é, pode correr o risco de acreditar que você tem convicção de tudo [...] e você já se resolveu [...], sem deixar espaço para novos aprendizados. A adaptação às mudanças e o enfrentamento dos desafios da liderança são intrinsecamente ligados a essa capacidade de aprender com experiências e ajustar abordagens conforme necessário.”*

*Entrevistado 8: “A observação e o autodesenvolvimento me ajudaram muito, mas você tem que estar bem desarmado com relação a isso [...]; você tem que ter uma autocrítica, um senso crítico muito grande [...]. Eu falei: preciso fazer diferente, eu preciso melhorar [...] porque, senão, você se autoempondera e você acha que está acima do bem e do mal, e isso não é verdade.”*

*Entrevistado 13: “O meu papel não é ser o dono de todas as verdades, mas, no início, nessa transição, eu agia assim [...], você aprende com o tempo.”*

*Entrevistado 12: “Eu tenho pessoas no time que são muito semelhantes comigo. Tem uma forma de pensar muito parecida [...], e isso é muito fácil [...]. Quando você lidera pessoas que são muito diferentes, é difícil. Eu estou tentando trabalhar bastante isso [...], faço isso realmente na base da reflexão [...], observando as pessoas [...]; realmente representa um desafio maior para mim.”*

A presença desses atributos enfatiza o papel crucial da dimensão humana na interação com o trabalho e na influência sobre equipes e ambientes organizacionais. Essas descobertas fornecem *insights* valiosos para estratégias de desenvolvimento profissional e compreensão das expectativas em diferentes contextos de trabalho. O autoconhecimento e hábito da reflexão sobre ações do dia

a dia, devem ser estimulados pelas organizações como competências a serem desenvolvidas e aprimoradas, contribuindo para o desenvolvimento da liderança.

#### 4.2.3.2 Mentoria: um caminho para o desenvolvimento

A pesquisa destaca a valorização consistente da mentoria, considerada pelos entrevistados como um suporte fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional. Adicionalmente, a distinção entre mentoria e *feedback* surge como uma consideração importante, revelando a necessidade de momentos específicos tanto para o *coaching* quanto para o recebimento de *feedback* direcionado e construtivo.

A complexidade de equilibrar responsabilidades administrativas com o desenvolvimento de equipes é uma preocupação expressa pelos entrevistados. A transição para posições de liderança implica enfrentar uma série de desafios que demandam uma abordagem ampla. A mentoria, em seu impacto transformador, pode representar um recurso nesse processo. Ela oferece um suporte estruturado, permitindo que novos líderes naveguem pelos desafios da gestão com maior confiança e perspicácia. Mentores experientes proporcionam *insights*, encorajamento e uma orientação fundamentada em anos de experiência prática, tornando-se faróis de sabedoria e direção em momentos de incerteza e transição:

*Entrevistado 10: “Há cerca de oito anos, tive a oportunidade de receber de um profissional que admirava o apoio do processo de mentoria [...]; meu mentor me ajudou a ver além dos desafios imediatos, focando no desenvolvimento de longo prazo. Essa visão ampliada foi crucial para o meu sucesso como líder.”*

*Entrevistado 11: “Se eu tivesse tido líderes diretos e inspiradores, teria sido mais fácil [...], mas, na minha experiência, quando eu virei líder [...], meu líder não era um líder inspirador [...]. O aprendizado veio através do que eu não gostaria de ser [...], mas eu acho que, se eu tivesse tido líderes inspiradores por mais tempo, teria sido mais rápido o meu desenvolvimento. Eu busquei mentorias para isso por alguns anos [...], visto que não tive minha liderança direta. “*

*Entrevistado 14: “Criar esse lado pessoal, de conexões e de obter resultados através de pessoas. Então, essa preparação, eu sinto que foi 90% através dessa mentoria dele [...] por um esforço próprio de entender que aquilo era necessário. Eu acho que foi esse suporte, essa mentoria que eu tive [...] na preparação para essa posição.”*

Paralelamente, o *feedback* construtivo desempenha um papel central no desenvolvimento contínuo de líderes em transição de carreira. Como já se mencionou na subcategoria “comunicação”, essa forma de *feedback*, quando bem estruturada e entregue, funciona como um espelho, refletindo as áreas de força e identificando oportunidades para o crescimento. Ao permitir um ajuste fino das habilidades de liderança, o *feedback* construtivo torna-se uma ferramenta

indispensável para a evolução profissional, promovendo uma autoavaliação contínua e incentivando a adoção de práticas de liderança mais eficazes e adaptadas às necessidades da equipe.

O desenvolvimento e a implementação de programas de desenvolvimento de liderança são essenciais. Tais programas devem ser cuidadosamente projetados para ir além do treinamento convencional, oferecendo um suporte adaptado às necessidades e aos desafios únicos dos líderes em transição de carreira. Isso pode incluir oportunidades de programas de mentoria, já implementados com sucesso em muitas organizações, possibilitando o engajamento de líderes, com ampla experiência, no processo de desenvolvimento dos líderes em início de carreira. Há também o programa de *coaching* personalizado e plataformas para a experimentação e o aprendizado prático. A criação de um ecossistema que apoia o crescimento contínuo e a adaptação não apenas prepara os líderes para enfrentar os desafios presentes, mas também lhes proporciona a visão, o entendimento e a flexibilidade necessárias para antecipar e moldar o futuro. Fatores extremamente relevantes para o suporte aos profissionais em transição de carreira.

#### **4.2.3.3 Apoio da organização**

Esta subcategoria pretende consolidar a relevância do apoio da organização no processo de transição de carreira sob a ótica dos profissionais entrevistados.

Há elementos que demonstram o quanto os entrevistados se ressentem da falta de preparo e capacitação ao assumirem a nova função. Destacam-se algumas citações no tópico “nível de prontidão”. Muitos deixam claro que aprenderam *on the job*, um processo comum que retrata um possível “abandono” das empresas, deixando os profissionais à própria sorte, sem um acompanhamento que busque entender se o processo de desenvolvimento profissional está ocorrendo de acordo com o que se previa ao se oferecer a oportunidade de promoção para a nova posição.

Os líderes, em suas jornadas, deparam-se com o desafio significativo de não apenas entender, mas também de dominar novas responsabilidades, que vão além do escopo de suas experiências anteriores. A necessidade de desenvolver habilidades específicas de gestão que, muitas vezes, não são parte integrante de sua formação inicial, apresenta-se como um obstáculo considerável. O estudo destaca que, apesar da falta de preparação formal, líderes encontram caminhos para se adaptar e prosperar em seus novos papéis. O aprendizado prático, caracterizado pela experiência no campo e pela resolução de problemas do cotidiano, emerge como um componente crítico nesse processo de adaptação.

Os entrevistados destacam o investimento em treinamento e desenvolvimento da liderança, realizado pela organização em que atuam ou já atuaram em suas carreiras. Entretanto, ao mesmo tempo, citam que, para muitos desafios novos, não havia o preparo adequado ou o pronto apoio. Há a percepção de que as agendas individuais dos líderes sêniores se sobrepõem à necessidade de supervisão e acompanhamento. Há ainda a percepção de que a liderança sênior acredita que os novos líderes irão superar os desafios iniciais através do seu autodesenvolvimento, como provavelmente eles mesmos já o fizeram. Isso representa um risco às organizações, o qual, muitas vezes, não é percebido de imediato devido à dinâmica e complexidade do negócio. São ações frequentemente simples, como uma orientação sobre o papel do novo líder na contratação, desenvolvimento ou na demissão de uma pessoa. Ações sensíveis que requerem maturidade da liderança no manejo, a fim de se evitarem impactos negativos no clima organizacional, bem como no resultado esperado. Cabe à organização, seja por meio da área de Recursos Humanos ou da liderança sênior, mapear essas necessidades e agir na construção da capacitação do profissional em transição de carreira, de modo que ele possa lidar com tais desafios desde o início, mitigando o risco de uma ação sem preparo que possa gerar tal impacto:

*Entrevistado 2: “Eu gostaria de ter tido mais apoio da minha gestão [...], eu fui desafiada ao extremo a lidar com algumas situações que não havia vivenciado ainda [...], foram momentos de muita dúvida, de muito receio [...], se estava no caminho certo, se estava fazendo a coisa certa, se estava, vamos dizer assim, pegando a estrada certa [...]. Eu sinto que talvez, se eu tivesse alguém me sinalizando mais de perto [...], ‘siga esse caminho ou faz uma conversão aqui, muda para lá [...]’, talvez teria me deixado mais tranquilo.”*

*Entrevistado 6: “O meu preparo [...], por isso que eu reforço a necessidade do preparo prévio para assumir uma nova posição [...]; buscaria compreender melhor o papel de um líder [...], eu era uma pessoa que executava antes de ser promovida [...], você não precisa ter todas as respostas quando se torna líder.”*

*Entrevistado 6: “Dificuldades tem a todo o momento, mas, de início, logo quando a gente é promovido [...], as dúvidas não cessam [...]: qual era o papel quanto à liderança? O que era que se esperava de mim? Quais eram as minhas responsabilidades e como eu devia executá-las? [...] À época, não tive um desenvolvimento [...], não fui capacitado para você liderar as pessoas, lidar com os sentimentos das pessoas [...]; então não é somente as responsabilidades administrativas que o cargo exige, mas muito mais, as responsabilidades quanto ao desenvolvimento dos liderados.”*

*Entrevistado 6: “Ser líder enquanto líder [...], eu não fui desenvolvida por uma liderança, então foi um processo doloroso e de aprendizado [...], e acredito que, por isso, a síndrome da impostora acabou me perseguindo. Ao longo de muito tempo [...], durante todo esse tempo de gestão [...]; então, no momento em que eu soube que seria promovida, fiquei bastante preocupada.”*

A organização pode prevenir o descarrilamento de indivíduos em transição de carreira por meio de um suporte estratégico, iniciando antes mesmo da mudança. Identificando talentos-chaves, um programa de capacitação focado na gestão das emoções pode ser elaborado, abrangendo o período anterior e posterior à promoção. Esse suporte contínuo, incluindo orientação, *feedback* e ações de alinhamento, que se estende além da transição, respeitando os prazos de desenvolvimento e permitindo vivências práticas na nova função, representa uma oportunidade valiosa para mitigar erros e comportamentos atípicos observados em profissionais em transição de carreira.

### 4.3 Discussão dos resultados

Este capítulo discute os resultados obtidos à luz das teorias e pesquisas utilizadas como fundamento teórico deste estudo. Cada aspecto relevante dos resultados está correlacionado com as teorias e autores específicos discutidos anteriormente. A pesquisa atingiu o seu objetivo no tocante a entender como é percebida a transição de carreira por quem a vivencia. Se, por um lado, há a satisfação do reconhecimento e até mesmo o sentimento de gratidão, o grupo de profissionais entrevistados também revelou, por outro, que há desafios, muitos deles relacionados à falta de preparo ou de capacitação prévia sobre competências relevantes no processo de gestão, podendo-se caracterizar certa displicência das organizações no tocante ao processo de desenvolvimento de pessoas.

A solidão na liderança e os desafios na tomada de decisão, identificados nos resultados, refletem a teoria de Kouzes e Posner (2007), que destacam a solidão como um desafio comum na liderança. Isso ressalta a necessidade de suporte e mentoria eficazes para os líderes em transição. A tendência de se focar mais nos desafios do que na gratidão e na oportunidade de desenvolvimento pode ser comparada com as ideias de Goleman (1995), que enfatiza a inteligência emocional como um fator essencial para o sucesso da liderança. Os resultados sugerem a importância de se desenvolver a autoconsciência e o equilíbrio emocional, alinhando-se mais uma vez com a teoria da inteligência emocional de Goleman.

A comunicação eficaz como uma habilidade vital ressoa com as ideias de Barrett (2013), que enfatiza a importância da comunicação na liderança eficaz, que engloba a escuta ativa, a importância do *feedback*, a individualização dos estilos de comunicação e a diversidade, aspectos amplamente citados pelos entrevistados como fundamentais no êxito da liderança.

A abertura à vulnerabilidade e ao *feedback*, conforme indicado nos resultados, está em linha com as teorias de Brown (2012) sobre liderança autêntica e humanizada. Isso sublinha a importância de se criar confiança e relações genuínas.

Os resultados deste estudo ressaltam a complexidade da transição para a liderança e a necessidade de estratégias de suporte abrangentes. A correlação entre os resultados e as teorias discutidas revela a relevância contínua dessas teorias na prática da liderança contemporânea. É evidente que o suporte da organização aos novos líderes deve ser multifacetado e abrangente, abordando não apenas habilidades técnicas, mas também aspectos emocionais e interpessoais - conforme sugerido pelas teorias mencionadas de Kouzes e Posner (2017), Goleman (1995), Barrett (2013) e Brown (2012)-, preparando essa liderança para os desafios inevitáveis relacionados à gestão de pessoas.

Os achados da pesquisa também ressoam fortemente com os 6 passos da transição de carreira descritos por Charan, Droddler e Noel (2011). Por exemplo, a solidão na liderança e a gestão do tempo podem ser correlacionadas com o estabelecimento de operações eficientes e a gestão de recursos. Da mesma forma, a comunicação eficaz e a vulnerabilidade alinham-se com a necessidade de se alcançar alinhamento e comunicação com a equipe.

O modelo de transição de carreira de Hayes (2000) também é refletido nos resultados. A importância do autoconhecimento na transição de carreira é evidenciada pela presença da síndrome do impostor e das percepções de *glamour* associadas à promoção. A eficácia na nova posição de liderança está intrinsecamente ligada ao nível de autoconhecimento e à capacidade de adaptar-se às novas demandas, um ponto central no modelo de Hayes.

Ao se correlacionarem os resultados obtidos com as teorias específicas de Charan, Droddler e Noel (2011) e com o modelo de Hayes (2000), torna-se evidente a relevância destas na prática atual de desenvolvimento de liderança. Os líderes em transição enfrentam desafios únicos que podem ser mais eficazmente abordados por meio da aplicação desses modelos teóricos. Isso reforça a importância de integrar teoria e prática nas estratégias de desenvolvimento de liderança, especialmente no que diz respeito à preparação e suporte contínuo para líderes que estão em transições de carreira.

A pesquisa revelou que muitos indivíduos não se sentiam prontos para assumir suas novas posições sem o respaldo dos líderes, apontando para uma necessidade significativa de desenvolvimento pessoal e profissional. Esta constatação encontra ressonância na teoria de desenvolvimento de carreira de Kaye (1997).

Kaye argumenta que o desenvolvimento de carreira é um processo contínuo, em que o aprendizado e o crescimento pessoal desempenham papéis cruciais. Nos resultados da pesquisa, observou-se que os indivíduos sentiam a necessidade de se desenvolver por conta própria ou através dos programas de desenvolvimento oferecidos pelas empresas. Isso reflete a ideia de Kaye,

de que a preparação para novas responsabilidades e desafios é um aspecto vital da carreira, não sendo algo que ocorre automaticamente com a promoção ou mudança de posição.

A teoria de Kaye também sugere que o desenvolvimento efetivo de carreira requer um ambiente que promova o aprendizado e o apoio à transição. A percepção dos participantes da pesquisa, de que precisavam buscar ativamente seu próprio desenvolvimento, na ausência de suporte adequado dos líderes, ilustra um desafio significativo no contexto atual de desenvolvimento de carreira. Este achado destaca a importância de estratégias de desenvolvimento das organizações, que não só capacitem os indivíduos para as exigências atuais de suas posições, mas também os preparem para futuras transições e desafios.

Portanto, a correlação entre os resultados da pesquisa e a teoria de Kaye reforça a necessidade de uma abordagem mais holística e proativa ao desenvolvimento de carreira. Reconhece-se que a transição para novas posições de liderança é um processo que vai além da aquisição de habilidades técnicas, envolvendo também o desenvolvimento de competências interpessoais, autoconhecimento e a capacidade de adaptação às mudanças. Assim, os programas de desenvolvimento de liderança devem incorporar esses elementos para melhor preparar os indivíduos para os desafios e oportunidades inerentes às transições de carreira.

Um outro achado do estudo é que, ao se compararem as respostas entre os diferentes níveis hierárquicos, é possível observar comportamentos distintos no que se refere à relação com os pares. É possível notar que, quanto mais alto for o nível do profissional, mais desafiadora é a relação com os pares. Isso provavelmente está relacionado ao distanciamento imposto pela nova posição, reforçando o conceito de solidão, amplamente percebido pelos entrevistados. Há também a possibilidade de um maior nível de competição pela busca de resultados e também algum tipo de conflito resultante da necessidade de se destacar na estrutura da organização. A respeito desse achado, importa considerar a relevância do desenvolvimento da inteligência emocional para o melhor desenvolvimento das relações profissionais, no sentido da teoria elaborada por Goleman (2015).

Um outro aspecto observado nos níveis hierárquicos mais altos é uma maior preocupação em desenvolver suas equipes, fator que possibilita o alcance dos resultados e facilita possível sucessão de carreira quando se criam sucessores.

Já nos níveis hierárquicos iniciais, observa-se, com maior frequência, a prática do microgerenciamento, por vezes, imposta pela ansia na entrega do resultado, o que, na visão desses líderes, é mais fácil de ser conquistado se tudo for feito do jeito deles, com maior acompanhamento. Há ainda o desafio da delegação, ação que se mostrou mais facilmente

implementada nos níveis hierárquicos mais altos, facilitada pela experiência na gestão de pessoas destes líderes teoricamente mais desenvolvidos.

O estudo evidenciou aspectos significativos relacionados à transição de carreiras, tais como a necessidade de desenvolvimento pessoal e profissional, a importância da comunicação eficaz e o enfrentamento de desafios emocionais e práticos, já citados anteriormente. Esses achados têm uma correlação direta com a base teórica sobre o papel do processo de mentoria e do *coaching* na transição de carreiras.

Whitworth, Kimsey-House e Sandahl (2007) destacam a importância do *coaching* como um processo colaborativo que potencializa o desenvolvimento pessoal e profissional. Isso ressoa com os desafios enfrentados pelos indivíduos em nossa pesquisa, especialmente na adaptação a novas responsabilidades e expectativas. Por exemplo, a aplicação de técnicas de *coaching* co-ativo poderia ser benéfica no enfrentamento da síndrome do impostor e na superação da solidão na liderança, dois desafios significativos identificados nos resultados.

Grant (2012), por sua vez, enfatiza o papel do *coaching* psicológico no desenvolvimento de uma maior autoconsciência e na melhoria da comunicação, habilidades essenciais para líderes em transição. Os resultados da pesquisa indicam que muitos indivíduos lutam com essas questões, apontando para uma oportunidade de se aplicarem as abordagens de *coaching* psicológico para facilitar a transição de carreira com mais eficácia.

Além disso, a pesquisa reflete a necessidade de desenvolvimento contínuo e aprendizado autodirigido, áreas onde o *coaching* - conforme descrito por autores como Goldsmith e Lyons (2006) em “Coaching for Leadership”- e a Mentoria (Baran e Zarzycki, 2021), podem desempenhar um papel crucial. Goldsmith e Lyons abordam como o *coaching* pode oferecer um espaço seguro para reflexão e desenvolvimento de um plano de ação para se alcançarem aspirações de carreira.

Os desafios e necessidades identificados pelos participantes da pesquisa ressaltam a importância do processo da mentoria e do *coaching* como uma ferramenta poderosa para facilitar transições bem-sucedidas de carreira. Incorporar essas abordagens de *coaching* em programas de desenvolvimento de liderança pode oferecer suporte adicional e personalizado, auxiliando os indivíduos a navegarem com sucesso nas complexidades de suas novas funções e responsabilidades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho propôs levantar a discussão sobre potenciais impactos da transição de carreira a partir da perspectiva dos profissionais que vivenciaram essa experiência. Baseado em uma pesquisa-ação em uma empresa multinacional do segmento farmacêutico, este estudo apresenta relevância por explorar ações e processos que demonstram apoiar o profissional em transição de carreira do ponto de vista prático, com respaldo na literatura existente.

O principal objetivo desta pesquisa foi analisar casos em que ocorreram alterações comportamentais após a transição de profissionais para uma nova posição de gestão, identificar os motivos para tal fato ter ocorrido, bem como propor ações que minimizem a ocorrência desse fenômeno. As mudanças, frequentemente associadas à falta de preparação e suporte adequado, têm implicações significativas no clima organizacional, na produtividade e, até mesmo, na trajetória de carreira dos indivíduos.

Os resultados evidenciam que, apesar das experiências prévias e do número de posições ocupadas, os profissionais enfrentam desafios significativos decorrentes da promoção, destacando uma sensação de insegurança, medo e ansiedade. Adicionalmente, há a solidão do cargo, expressa por quase a totalidade dos entrevistados, que amplia a sensação de insegurança e o sentimento de afastamento ou isolamento da equipe; ela é representada pela dificuldade de o novo líder manter, em muitos casos, o mesmo relacionamento anterior à promoção. A transição de um papel entre pares para uma posição de liderança marca um momento extremamente decisivo na carreira, como foi constatado, trazendo consigo uma série de desafios emocionais e relacionais tanto para o novo líder quanto para os liderados, como a exclusão do líder de atividades informais que antes eram comuns – o que evidencia a mudança nas relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho. Essas emoções, muitas vezes, estão relacionadas à nova dinâmica que se estabelece com os ex-pares, agora liderados, e ao medo de não atender às expectativas dessa nova configuração relacional.

Embora não seja possível afirmar que todo o profissional que vivencia uma transição de carreira apresente uma alteração de comportamento, a pesquisa revelou que, se fosse possível um recomeço, muitos profissionais agiriam diferentemente no início de suas trajetórias, refletindo a experiência adquirida e o desenvolvimento de novas competências. Este conjunto provoca a reflexão do grupo e o desejo de agirem de forma diferente caso esta viagem no tempo fosse possível. É importante observar que este amadurecimento capacitou o grupo de líderes da pesquisa a assumirem posições mais altas na hierarquia, com nível de dificuldade maior. Talvez seja essa uma evidência de que, no início de suas trajetórias ou imediatamente após uma transição de

carreira, o comportamento desses profissionais fosse diferente do imaginado como adequado ou típico para aquela função.

Retomando o tema da tese - o “pico do cururu”, a promoção subiu à cabeça, e agora? - pode-se inferir que não é a promoção que “ocupa” a cabeça do líder na nova posição. Quem domina esta cena é o medo, a insegurança, que geram ansiedade e dúvidas de como seguir no caminho da construção desta nova etapa na carreira profissional. Por outro lado, a nova equipe também possui expectativas não esclarecidas sobre o novo líder. Há a necessidade da definição dos papéis e, enquanto isso não acontece, o líder, a exemplo do sapo-cururu, pode estagnar, não se mover, à espreita do próximo movimento.

Desse modo, entende-se necessário um ambiente que promova o aprendizado e o apoio à transição. Os participantes da pesquisa expressaram a necessidade de buscar ativamente seu próprio desenvolvimento, em face da ausência de suporte adequado dos líderes, ilustrando um desafio significativo no contexto atual de desenvolvimento de carreira. Este cenário ressalta a importância de um suporte estratégico eficaz por parte das organizações, que deve começar antes da transição e se estender além dela, abarcando tanto a preparação técnica quanto a gestão emocional dos talentos em transição de carreira.

A pesquisa aponta para a necessidade de uma preparação cuidadosa, não somente do líder recém-promovido, mas também dos liderados, sugerindo que ambos os grupos devem ter suas expectativas alinhadas e claramente comunicadas. Essa preparação incluiria discussões sobre os diferentes estilos de liderança e uma reflexão sobre o tipo de liderança que se deseja exercer. Tal abordagem poderia auxiliar o líder a desenvolver um estilo que não apenas ressoasse com sua personalidade, mas também atendesse às necessidades e expectativas de sua equipe, considerando-se também os aspectos emocionais e sociais envolvidos nessa transição.

Com base nesses achados, conforme previsto na metodologia adotada, os resultados obtidos nesse estudo foram discutidos no grupo de pesquisa e se estenderam para outras discussões com a área de Recursos Humanos da empresa alvo do trabalho. Isso possibilitou revisar ações existentes, criar novas ações e planejar ações futuras, como implicação prática de várias soluções, de modo a se verificar quais delas poderiam produzir resultados pretendidos para uma melhor preparação do líder em seu novo nível de complexidade.

Como exemplos de ações existentes que foram revisitadas, apontam-se alguns ritos de comunicação - como a reunião mensal que envolve toda a liderança, o que reforça o importante papel do líder em entender o contexto da organização e comunicá-lo aos seus liderados -, a criação de rodas de conversa para compartilhamento de melhores práticas e dores no processo de gestão - o que abre espaço para a fala sobre como lidam com os erros, lições aprendidas.

Ademais, foi lançada a Jornada de Liderança para todo o *Pipeline* da Liderança, programas de *Assessment* e 360 com foco no autoconhecimento do líder.

Ainda, o programa de *Onboarding* foi redesenhado, e recentemente criou-se o *Onboarding* específico para os novos líderes, sejam eles recém-contratados ou recém-promovidos, com temas relacionados à Cultura Organizacional, Ciclo de Gestão de Pessoas, sobre os rituais de comunicação (*One on One*, Conversas de Carreira, Diálogos com a Liderança), oferecendo-se também um apoio a processos/sistemas básicos do dia a dia.

Os programas de *coaching* e de mentoria estão sendo ressignificados para também apoiar as lideranças, com aplicação de técnicas e ferramentas para mobilizar o mentorado a entrar em ação e atingir suas metas, desenvolver competências e acelerar os resultados. O objetivo é maximizar a *performance* do indivíduo como um todo.

Foi criada uma academia, como projeto piloto, para formação de novos talentos em posições-chaves, para se prepararem para assumir posições de liderança em carreiras específicas do negócio, tendo sido mapeadas as principais áreas que demandam profissionais com perfis mais complexos para contratação. A Jornada de Liderança foi construída contemplando-se pilares fundamentais para a formação de novos líderes; assim, consideraram-se: Carreira, Negócios e Especialização.

Como oportunidades futuras, pretende-se revisar os resultados da pesquisa, aprofundando o entendimento da relação desses com o *turnover*, realizando pesquisa de clima e de resultados de negócios das áreas, antes e após a implementação das ações, com o intuito de verificar se tais ações produziram o efeito desejado. Será ampliada a academia, com foco na preparação e formação de novos líderes para todas as áreas da empresa.

É importante salientar que se reconhecem as oportunidades futuras de pesquisa que este estudo deixa em aberto, que podem aprofundar o conhecimento sobre esse processo de alteração comportamental. Uma possibilidade seria pesquisa exploratória junto às equipes e gestores diretos desses liderados, a fim de se identificar uma correlação entre as percepções dos dois grupos e os achados pertinentes; desse modo, poderia ser explorada a relação dos achados da pesquisa – em especial, relacionados aos sentimentos de medo, insegurança, ansiedade e a busca pelo resultado – com o clima organizacional, *turnover* do time e o resultado real alcançado.

Uma segunda possibilidade de pesquisa está relacionada à limitação deste estudo, por ter ele sido realizado em apenas uma única empresa; ele poderia ser expandido para outros segmentos, a fim de se observar se os achados se repetem, se são comuns, independentemente do segmento de atuação, número de colaboradores, porte da empresa, entre outros fatores que podem ser considerados como limitantes. Essas duas pesquisas adicionais podem trazer luz sobre a relevância

de as organizações, com foco nas áreas de desenvolvimento organizacional, estarem atentas ao progresso de carreira dos profissionais, oferecendo o suporte adequado e realizando acompanhamento sobre as metas de gestão de pessoas e resultados desejados.

Reconhece-se a necessidade de uma abordagem mais holística e proativa ao desenvolvimento de carreira. A transição para novas posições de liderança envolve mais do que a aquisição de habilidades técnicas; ela requer o desenvolvimento de competências interpessoais, autoconhecimento e a capacidade de adaptação às mudanças. Os programas de desenvolvimento de liderança devem, portanto, incorporar esses elementos para preparar melhor os indivíduos para os desafios e oportunidades inerentes às transições de carreira.

Este estudo contribui para a literatura acadêmica ao oferecer *insights* sobre a transição para a liderança em organizações, e espera-se que as descobertas e *insights* inspirem as organizações a aprimorar suas práticas de gestão de pessoas de maneira mais efetiva e humanizada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHRENS, Veronica. Guia da grande renúncia: tudo que você precisa saber. **Crescimentum**, 2022. Disponível em: <<https://crescimentum.com.br/guia-da-grande-renuncia-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-tema/>>. Acesso em: 01 set. 2022.

ALTRICHTER, H. et al. The concept of action research. **The Learning Organization**, v. 9, n. 3, p. 125-131, 2002.

ANGRIST, Noam et al. Measuring Human Capital. **Policy Research Working Paper 8742**, World Bank Group, 2019.

ANTUNES, Lucedile. **Soft skills: habilidades do futuro para o profissional do agora**. São Paulo: Literare Books International, 2021.

BANKS, C. H. Career planning: toward an inclusive model. **M. Karsten**, v. 3, 2006.

BARAN, M; ZARZYCKI, R. **Key effects of mentoring processes — multi-tool comparative analysis of the career paths of mentored employees with non-mentored employees**. Warsaw: Journal of Business Research 124, 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETT, Deborah., **Leadership Communication**. 4. ed. Nova York: McGraw-Hill Education, 2013.

BASS, Bernard M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, Bernard M. Power to change: A conversation with Bernard M. Bass. **Leadership in action**, v. 23, n. 2, p. 9-11, 2003.

BLACK, J. S.; MANOHAR, M.; STHLELI, S. The war for leadership talent: creating a superior employee value proposition. **IMD: Real World, Real Learning**, v. 27, p. 1-4, 2013. Disponível em: <https://www.imd.org/contentassets/e271ded72cec46159857cd7dc125a444/27.-the-war-for-leadership-talent-28-07-13.pdf>. Acesso em: 20 out. 2022.

BROWN, Brené. **Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead**. Nova York: Gotham Books, 2012.

BUTTERFIELD, S. Onboarding coaching: your executives will contribute more faster. **Executive Excellence**, v. 25, n. 3, p. 14, 2008.

CHARAN, R.; DRODDER, S.; NOEL, J. **The leadership pipeline: How to build the leadership powered company**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

COGHLAN, David; BRANNICK, Teresa. **Fazendo pesquisa-ação em sua própria organização**. Londres: Publicações Sage, 2005.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FERRAZ, Monique. Liderança: um desafio para gestores do século XXI. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão, XI**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://docplayer.com.br/23295411-Lideranca-um-desafio-para-gestores-do-seculo-xxi.html>. Acesso em: 25 ago. 2022.

GALLUP. Estado do Local de Trabalho Global: Relatório de 2022: Gallup, Inc., 2022. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace>. Acesso em: 22 nov. 2022.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L.. **Coaching for Leadership: Writings on Leadership from the World's Greatest Coaches**. 3. ed. São Francisco: Pfeiffer, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**. Nova York: Bantam Books, 1995.

GOLEMAN, Daniel. Leadership That Gets Results. **Harvard Business Review**, março/abril, 2000.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GRANT, A. M. Making positive change: A randomized study comparing solution-focused vs. problem-focused coaching questions. **Journal of Systemic Therapies**, v. 31, n. 2, p. 21-35, 2012.

HAYES, Kit H. **Managing career transitions: your career as a work in progress**. 2. ed. Londres: Pearson Education, 2000.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

IBARRA, H. **Working identity**. Boston: Harvard Business Press, 2004.

KAYE, B. **Up is not the only way**. Oakland: Berrett-Koehler, 1997.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations**. 6. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2017.

LEIBOWITZ, Zandy B.; SCHLOSSBERG, Nancy K. Critical Career Transitions: A model for designing career services. **Training & Development Journal**, 1982.

LIMA, Marcio Pereira. **Transição de liderança nas organizações: um plano diretivo para o novo líder em seu novo desafio**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) – EAESP Fundação Getúlio Vargas, 2018. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/bitstream/handle/10438/25932/TransicaoLideranca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 ago. 2022.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LODI, M.; THIOLENT, M.; SAUERBRONN, J. Uma Discussão Acerca do Uso da Pesquisa-ação em Administração e Ciências Contábeis. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**. Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, 2018. Versão Preliminar - Edição em Andamento.

LUNARDI, Ana. **O impacto do processo de coaching na comunicação organizacional: um estudo de caso dentro do ramo imobiliário**. MBA em Coaching e Gerenciamento de Pessoas. UNIJUI, 2019. Disponível em: <[Ana Marli Frederech Lunardi.pdf \(unijui.edu.br\)](#)>. Acesso em: 29 ago. 2022.

MAGALHÃES, Diego Ventura. A importância do coaching do coaching nas organizações: um estudo de caso na empresa DNA Centro de Educação Profissional. **Revista Valore**, v. 4, 2019. Disponível em: [A IMPORTÂNCIA DO COACHING NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DNA CENTRO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL | Magalhães | Revista Valore \(emnuvens.com.br\)](#). Acesso em: 28 ago. 2022.

MARQUES, José Roberto. **Business coaching**. Goiânia: Editora IBC, 2018.

MCKINSEY & COMPANY. Discussions on digital: The new war for talent. **Mckinsey Digital**, outubro de 2015. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/discussions-on-digital-the-new-war-for-talent#/#/](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/discussions-on-digital-the-new-war-for-talent#/). Acesso em: 21 fev. 2024.

MORENO, Aline Braga.; CEPEDA, Marcio Barizon. Sapó-Cururu. **Animal Business Brasil**, 2019. Disponível em: <[Sapo-cururu – Animal Business Brasil](#)>. Acesso em: 25 ago. 2022.

PASSMORE, J.; GIBBES, C. The state of executive coaching research: what does the current literature tell us and what's next for coaching research? **International Coaching Psychology Review**, v. 2, n. 2, p. 116–128, 2007.

PATTON, Michael Q.; **Qualitative Evaluation and Research Methods**, 2. Ed. Londres: Sage, 1990.

SANTOS, Fernandes Palmeira dos et al. O coaching como ferramenta para desenvolver competências: um estudo de caso na Secretaria de Planejamento do Estado de Alagoas – SEPLAG. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 6, n. 2, 2022. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/download/10225/7155?inline=1>. Acesso em: 29 ago. 2022.

SCHLICKMANN, Gustavo. **Criação de um employee value proposition por meio de pesquisa-ação: estudo de caso em uma média empresa**. Dissertação (Mestrado em Administração Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/32323>>. Acesso em: 31 ago. 2022.

SULLIVAN, Sherry E.; AL ARISS, Akram. Making sense of different perspectives on career transitions: A review and agenda for future research. **Human Resource Management Review**, v. 31, n. 1, 2019.

TZABBAR, D.; TZAFRIR, S.; BARUCH, Y. A bridge over troubled water: Replication, integration, and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. **Human Resource Management Review**, v. 27, p. 134-148, 2017.

VAN VARK, C. Up to speed. **Human Resources**, v. 56, 2006.

WHITWORTH, L.; KIMSEY-HOUSE, H.; SANDAHL, P. **Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life**. 2. ed. São Francisco: Davies-Black, 2007.

WOLF, J.; SHERWOOD, F. Coaching: Supporting public executives on the job. **Public Administration Review**, v. 41, n. 1, p. 73–76, 1981.

## APÊNDICE A – GUIA DE ENTREVISTA

### Introdução

Bom dia! Conforme referido no termo de consentimento, sou do time do Projeto Pesquisa-Ação e esta entrevista enquadra-se no estudo que estamos realizando no âmbito Projeto de dissertação apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas ao aluno Marcelo Gonçalves, supervisionado pela Professora Doutora Beatriz Braga.

Nosso objetivo é aprofundar o entendimento sobre o comportamento de profissionais que assumem uma nova posição de liderança nas organizações em que atuam.

Esta entrevista terá a duração de aproximadamente uma hora e será dividida em 2 partes. Na primeira parte irei colher informações que permitam conhecê-la(o) melhor e a segunda parte tem como finalidade focar no seu processo de transição para uma posição de líder. Todos os dados recolhidos serão utilizados somente para fins acadêmicos e em momento algum será identificado o seu nome ou o da organização a que pertence. Peço-lhe a autorização para gravar a entrevista, de forma a assegurar a qualidade do estudo.

### Parte I

#### 1. Dados Gerais

1.1. Sexo:

Feminino

Masculino

Outro

1.2. Idade:

1.3. Qual sua formação acadêmica?

#### 2. Caracterização profissional

2.1. Há quanto tempo trabalha nesta organização?

2.2. Há quanto tempo trabalha neste departamento/diretoria?

2.3. Qual a função que ocupa atualmente?

Coordenador /  Gerente Jr /  Gerente PL /  Gerente SR /  Diretor

2.4. Há quanto tempo exerce esta função?

Menos de 1 ano / De 1 a 2 anos /  de 3 a 5 anos /  Mais de 5 anos

2.5. Quantas pessoas lidera diretamente?

( ) 2 ou menos / ( ) De 3 a 5 / ( ) De 6 a 8 / ( ) De 9 a 10 / ( ) Mais de 10

2.6. Com quantos anos exerceu a primeira experiência como líder?

## Parte II

1. Agora que já me deu alguns dados, gostaria que me falasse um pouco de você: como você se descreve ou quais são suas principais características como pessoa?
2. E como são suas principais características como profissional?
3. Quais são suas principais funções?
4. Como você descreveria o ambiente em que trabalha?
5. Fale sobre como foi a formação ou a preparação para estar neste cargo.
6. Descreva as expectativas que tinha em relação a este cargo que ocupa. Ou seja, o que pensava que ia fazer, como ia ser. Suas expectativas se concretizaram?
7. Descreva as principais mudanças que sentiu ao ocupar esta posição.
8. Quais as principais dificuldades que encontrou ao assumir uma posição de liderança?
9. Como se sente ao desempenhar um cargo de liderança?
10. Fale dos desafios que tem sentido neste cargo. Quais estratégias utiliza para a resolução dos novos desafios?
11. Quais características e competências de um líder você acredita que possui?
12. Quais características e competências de liderança você busca desenvolver? E como?
13. Quais novas competências foram necessárias desenvolver para você executar estas novas responsabilidades?
14. Pense naquilo que tem sentido desde o momento que soube que iria assumir este cargo até agora. Quais as emoções que têm estado presentes?
15. Descreva uma situação que tenha sido **desafiante**, ou seja, que tenha sido marcante, por ter causado alguma alteração, emocional ou comportamental em você. Descreva a situação detalhadamente, considerando os seguintes aspectos:
  - Contexto: o que aconteceu e quem esteve envolvido?

- Fatores: quais as características que tornaram a situação desafiante?
  - Comportamentos: de que modo agiu na situação? Ou seja, o que fez?
  - Pensamentos: o que pensou nessa situação?
  - Emoções: o que sentiu nessa situação?
  - Desenrolar da situação: qual foi o desfecho da situação?
  - Consequências: qual foi o impacto desta experiência em você e nas pessoas ao seu redor, equipe, líder, etc?
16. Primeira experiência: Me fale sobre como foi sua primeira experiência em liderar uma equipe.
17. Em sua primeira experiência de liderança você se tornou líder de indivíduos que antes eram seus colegas? Caso positivo, como foi essa experiência?
18. O que na sua opinião teria sido um facilitador no seu processo de desenvolvimento como líder?
19. Recebeu apoio do seu líder nessa transição de liderar a si mesmo para liderar outras pessoas? Acredita que o seu líder foi um bom líder?
20. Essa empresa investe em treinamento e desenvolvimento focado em liderança? Se sim, de que forma esses treinamentos contribuíram para seu desenvolvimento como líder?
21. Sobre a relação com a equipe: Me fale sobre como são os desafios de liderá-la.
22. Como é sua relação com sua equipe de liderados? Confia no trabalho dos seus liderados conseguindo não se envolver?
23. Como delega e acompanha as atividades dos seus liderados?
24. Como você tem administrado seu tempo para gerir os temas do dia a dia?
25. O que você acredita ser importante, e que de certa forma, passou a ser o foco dos seus esforços na posição de liderança?
26. Caso já exerça a atividade de liderança há mais de 5 anos, você agiria diferente na sua primeira transição de carreira para a posição de líder? Quais aspectos mudaria e quais manteria?

## Conclusão

Chegamos ao fim da entrevista. Que outras informações gostaria de acrescentar? Tem alguma dúvida?

Agradeço, uma vez mais, a disponibilidade e a atenção prestada!

## **TERMO DE CONSENTIMENTO**

A presente entrevista insere-se no desenvolvimento de uma tese no âmbito do Projeto de dissertação apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas ao aluno Marcelo Gonçalves, supervisionado pela Professora Doutora Beatriz Braga.

O objetivo deste estudo é aprofundar o entendimento sobre o comportamento de profissionais que assumem uma nova posição de liderança nas organizações em que atuam.

Os dados recolhidos serão utilizados no contexto da realização deste projeto, podendo vir a ser considerados para efeitos de publicação. O seu anonimato está assegurado, sendo que não será em momento algum divulgado o seu nome e a organização onde se insere. A sua participação neste estudo é voluntária, podendo, por isso, recusar participar ou retirar-se do processo a qualquer momento, sem que tal tenha consequências para si.

Confirmando que expliquei ao participante, de forma adequada e compreensível, a investigação referida, os benefícios e os riscos associados à sua realização.

Este documento é completado com o documento “Informação ao participante”.

**Nome do Investigador responsável:**

**Data:**

**Assinatura:**

## **ACORDO DO PARTICIPANTE**

**Nome:**

- Compreendi a explicação que me foi facultada acerca do estudo que se tenciona realizar: os objetivos, os métodos e os benefícios previstos.
- Solicitei todas as informações de que necessitei, sabendo que o esclarecimento é fundamental para uma boa decisão.
- Fui informado da possibilidade de livremente recusar ou abandonar a qualquer momento a participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo para mim.

*Concordo com a participação neste estudo, de acordo com os esclarecimentos que me foram prestados, como consta neste documento, do qual me foi entregue uma cópia.*

**Data:**

**Assinatura:**