

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**O PAPEL DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA FORMAÇÃO DE
NOVOS GESTORES: A PRIMEIRA EXPERIÊNCIA EM CARGOS DE LIDERANÇA**

PEDRO LUIZ BREHM

PORTO ALEGRE
2023

PEDRO LUIZ BREHM

O PAPEL DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA FORMAÇÃO DE
NOVOS GESTORES: A PRIMEIRA EXPERIÊNCIA EM CARGOS DE LIDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do SUL (UFRGS), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Cláudia Simone Antonello

PORTO ALEGRE, RS

2023

PEDRO LUIZ BREHM

O PAPEL DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA FORMAÇÃO DE NOVOS GESTORES: A PRIMEIRA EXPERIÊNCIA EM CARGOS DE LIDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do SUL (UFRGS), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: A

Aprovado em: 04 de abril de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Cláudia Simone Antonello (UFRGS – Orientadora)

(Avaliador) Prof.^a Raquel Prá

PORTO ALEGRE, RS

2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a oportunidade de acessar o ensino público de qualidade através da Escola de Administração da UFRGS, fruto também do ensino público que tive nos níveis fundamental e médio. E aos professores que me acompanharam, em especial a minha orientadora neste estudo, por todo suporte e atenção dispensada.

À minha família, pai, mãe e irmãs por me apoiarem durante todo o período da graduação e me incentivarem nos momentos difíceis a não desistir e concluir o curso da melhor maneira possível.

Ao Centro Acadêmico da Escola de Administração por me oportunizar a vivência de diferentes experiências dentro e fora do ambiente da universidade que contribuíram de forma fundamental para meu crescimento pessoal e profissional.

Aos colegas que fiz ao longo do curso que me acompanharam nos últimos anos e aos grandes amigos que fiz durante essa jornada e que hoje são parte importante na minha vida.

A Deus e a fé que tenho nele, por me iluminar, guiar e proteger sempre.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral mapear e analisar quais são os processos de treinamento e desenvolvimentos adotados pelas organizações visando facilitar a migração de carreira de colaborador individual para gestor de equipes. Abordar quais as principais ações práticas de treinamento e desenvolvimento são aplicadas pelas organizações na formação de novos líderes e gestores, visto a importância e o impacto que esses profissionais apresentam no resultado dos negócios e para os demais colaboradores das empresas.

Além disso, foi possível compreender quais os desafios que os profissionais em transição de carreira enfrentam ao assumirem o cargo de gestão pela primeira vez e quais situações o programa de capacitação ofertado pelas organizações pode auxiliar. Também foram identificados quais os possíveis marcos de sucessos da migração de colaboradores individual para gestores que validem a qualidade do programa de treinamento e desenvolvimento que foram submetidos.

A partir do método qualitativo, utilizando a técnica de entrevista em profundidade, foram entrevistados 7 profissionais que hoje são gestores ou líderes e que passaram por um programa de capacitação ofertado pela empresa no momento de transição. A organização e análise das informações obtidas nas entrevistas foi realizada após revisão dos conceitos de liderança e gestão, práticas de treinamento e desenvolvimento para gestores e estudos já realizados sobre os desafios da primeira gestão, a fim de compreender em que contextos os temas se conectam e de que forma se apresentam no dia a dia de empresas e profissionais.

Os principais resultados identificados foram que as ações de T&D que mais auxiliaram os jovens líderes na migração de carreira são o aprendizado pela ação, sessões de coaching e mentoring. A partir delas, os líderes entrevistados desenvolveram habilidades como empatia, capacidade de comunicar-se e liderança situacional. Tais habilidades desenvolvidas durante os programas possibilitaram que os novos gestores tivessem sucesso na nova posição e conseguissem desempenhar as funções básicas de gestão: organização, liderança, planejamento e controle.

Palavras-chave: gestão, liderança, treinamento e desenvolvimento, capacitação, novos líderes, desafios da primeira gestão.

ABSTRACT

The present study had a general objective to map and analyze the process of training and developments adopted by organizations in order to facilitate the career migration from an individual employee to team manager. Address what the main practical actions of training and development are applied by organizations in the training of new leaders and managers, given the importance and impact that these professionals have on the result of the business and for the other employees of the companies.

In addition, it was possible to understand what challenges professionals in career transition face when assuming the management position for the first time and what situations the training program offered by organizations can help. It was also intensified what are the possible success milestones of the migration of individual collaborators to managers who validate the quality of the training and development program they were submitted.

From the qualitative method using the in depth interview who are now managers or leaders and who have gone through a training program offered by the company at the time of transition. The organization and analysis of the information obtained in the interviews was carried out after reviewing the concepts of leadership and management, training and development practices for managers and studies already carried out on the challengers of first management, in order to understand in which contexts the themes connect and how they present themselves in the daily lives of companies and professionals.

The main results were to identify that the T&D actions that most helped young leaders in career migration were action learning, coaching sessions and mentoring. From them, the leaders interviewed developed skills such as empathy, ability to communicate and situational leadership. Such skills developed during the programs enabled the new managers to succeed in the new position and be able to perform the basic management functions: organization, leadership, planning and control.

Keywords: management, leadership, training and development, training, new leaders, challengers of the first management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Habilidades técnicas, humanas e conceituais para gestão.....	19
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Roteiro de Entrevista.....	29
QUADRO 2 - Perfil dos Entrevistados.....	31
QUADRO 3 - Categorias de Análise.....	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
2. REVISÃO TEÓRICA.....	16
2.1 GESTÃO E LIDERANÇA.....	16
2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA CARGOS DE LIDERANÇA....	20
2.3 DESAFIOS ENFRENTADOS POR NOVOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES..	24
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	28
3.2 TÉCNICA PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	32
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	34
4.1 PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	34
4.2 DESAFIOS DA PRIMEIRA GESTÃO.....	40
4.3 MARCOS DE SUCESSO DA MIGRAÇÃO.....	46
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58

1. INTRODUÇÃO

Para entender as diferenças e semelhanças entre líderes e gestores precisamos contextualizar o que eles representam no contexto organizacional. Rossi et al. (2021) considera que os termos não podem ser considerados sinônimos, visto que o líder se caracteriza pelos valores e comportamentos, estabelecendo um vínculo relacional que vai além da posição que ocupa. Já o gestor é a atribuição de um cargo que traz consigo responsabilidades de planejamento, organização e acompanhamento de tarefas para uma equipe de trabalho, visando atender os interesses da empresa em que atua. Mesmo que o significado dos termos tenha diferenças, em algumas organizações o termo líder de equipe é atribuído a cargos de gestão.

Para Williams (2017) há 4 tipos de gestores, os da alta administração, de nível médio, de primeira linha e os líderes de equipe. O último tipo citado possui um papel de facilitador das atividades de um grupo de profissionais para atingir uma meta, ajudando no planejamento e programação do trabalho a ser realizado. Portanto, líder também é o nome dado a um cargo de gestão. O que diferencia um líder de equipe e um gestor é o seu nível hierárquico ou suas funções específicas dependendo de como cada empresa se organiza, mas ambos são cargos de gestão.

Os gestores possuem papel fundamental nas organizações. São eles, em seus diferentes níveis, os responsáveis pela tomada de decisão que garante a sobrevivência e o sucesso das empresas. As suas funções são planejar, organizar, liderar e controlar (ARAÚJO, 2014). O planejamento se refere às metas e os meios para atingi-las; a organização envolve decidir quando e quem vai realizar cada atividade; liderar diz respeito a inspirar e motivar os funcionários para a realização do trabalho e alcance dos objetivos; e controlar compreende monitorar o progresso realizado para atingir as metas traçadas e fazer correção de rota, caso seja necessário (WILLIAMS, 2017).

Conforme Daft (2017), os avanços tecnológicos, as mídias sociais e a globalização dos mercados exigem uma nova abordagem de gestão. As competências exigidas para um bom gestor precisam se adaptar a estruturas organizacionais menos burocráticas com mais autonomia para os funcionários. O

estilo de liderança passa a ser menos controlador e centralizador do comando para ser mais facilitador e capacitador, incentivando os liderados para estarem em constante evolução e buscando inovar. Como explica Rossi et al. (2021), a intensa competitividade empresarial que existe atualmente, desafia as organizações a pensarem em novas estratégias de gestão que criem um ambiente favorável à criatividade e à inovação. Até mesmo os resultados obtidos pela organização são impactados pela atuação da liderança, conforme Lima (2015, p. 232) no trecho a seguir:

os resultados serão tanto maiores quanto maior a qualidade da liderança que conduz, orienta, capacita, desafia, motiva, e compromete a todos. É uma tarefa diária, sem linha de chegada. Liderança é o começo e o fim, e sua má qualidade pode decretar o começo do fim!

Segundo analisa Bichueti et al. (2020), nas grades curriculares das principais faculdades de Administração do Brasil e dos Estados Unidos há pouco espaço dedicado aos temas de liderança e gestão de pessoas. Em pesquisa realizada pelas consultorias LAB SSJ e Clave (2013) com mais de 4 mil profissionais que ocupam cargos de liderança em empresas de diversas áreas da indústria, constatou-se que menos de 15% desses profissionais disseram ter tido algum tipo de capacitação prévia para assumir um cargo de gestão pela primeira vez. Sem a devida qualificação, é natural que profissionais em sua primeira experiência de liderança enfrentem algumas dificuldades.

No primeiro nível de liderança, as habilidades necessárias para a função diferem das habilidades que tornaram bem-sucedido o profissional individual. As empresas ao promoverem um colaborador ao cargo de gestão esquecem que o bom desempenho nas atribuições técnicas não significa obrigatoriamente a repetição de sucesso ao gerenciar uma equipe. (CHARAN, et al., 2012). Para Charan, Drotter e Noel (2012) existem três aspectos fundamentais que precisam ser atualizados na transição da carreira do colaborador individual para gestor: valores profissionais, habilidades e aplicação do tempo. E as organizações precisam estabelecer processos que ajudem os novos gestores a realizar as mudanças necessárias. Na mesma linha, Daft (2017) analisa que muitos gestores ao darem os primeiros passos no cargo se deparam com algumas surpresas. Ao contrário da sua expectativa de ter o controle sobre os resultados do trabalho, descobrem que o seu sucesso na função

está atrelado aos resultados obtidos por seus liderados, ou seja, serão avaliados atributos diferentes na nova posição para definir um bom desempenho.

Analisando estudos realizados recentemente sobre profissionais em sua primeira experiência de gestão, identifica-se que eles buscaram, além de entender os desafios desses profissionais, compreender de que forma eles foram ou poderiam ter sido superados. Darsie (2018) identificou na sua pesquisa que os novos gestores enfrentam resistência em assumir de fato as atribuições do novo cargo. O receio de que seus liderados não consigam realizar com tanta qualidade as tarefas que os próprios gestores desempenhavam até bem pouco tempo com sucesso acabam influenciando para permanecerem ligados às atividades operacionais, típicas de sua condição anterior como colaborador individual. Com isso a gestão do tempo acaba por não ser adequada e dificultando o foco necessário de desenvolvimento da própria equipe.

Amaral e Oliveira (2017) em sua pesquisa também identificaram relatos de dificuldades relacionadas ao desenvolvimento da equipe por parte dos jovens líderes. Cobrar resultados, administrar a expectativa de promoções e adquirir o respeito dos membros das equipes foram citados como desafios encontrados. Semelhante ao estudo anterior, a falta de confiança nos liderados foi mencionada como uma situação que inibe os gestores de conseguirem delegar tarefas. Para superar os principais problemas identificados no processo, constata-se que a própria experiência no cargo, desempenhando as novas atribuições, contribuíram para a superação dos desafios. O relacionamento com outros gestores foi também exaltado como importantíssimos para a transição, com conselhos e orientações que serviram de suporte para as dúvidas que surgiam.

No estudo conduzido por Darsie (2018), as conclusões dizem respeito às ações que, segundo os entrevistados, poderiam ser tomadas para facilitar a primeira experiência no cargo de gestão. Foram citadas também a ideia de apoio de um gestor já experiente que pudesse ser conselheiro quando necessário. Sessões de coaching, mentoring, além de outras iniciativas de capacitação por parte das organizações, foram lembradas como estratégias possíveis para facilitar o desenvolvimento dos novos líderes. Entretanto, boa parte dos gestores entrevistados não teve acesso a tais iniciativas, deixando claro a falta de

investimentos das empresas para desenvolvimento dos novos líderes. Da mesma forma, o artigo de Amaral e Oliveira (2017) evidenciou que os colaboradores entrevistados tiveram pouco suporte organizacional em seu processo de mudança na carreira.

Conforme exposto anteriormente, fica claro a importância dos líderes para as organizações, porém no processo de desenvolvimento desses profissionais para assumirem pela primeira vez um cargo de gestão se apresentam diversos desafios. Os estudos recentes sobre o tema demonstram a falta de processos formais das organizações para capacitar os novos gestores na importante transição de carreira, o que segundo a bibliografia seria fundamental para facilitar a migração de colaborador individual para gestor. Dessa forma, o presente estudo buscará definir: quais práticas de treinamento e desenvolvimento facilitam a transição de profissionais de colaborador individual para assumirem um cargo de gestão nas organizações, segundo a percepção dos colaboradores? A partir disso foram estabelecidos os objetivos deste estudo, conforme serão apresentados na sequência.

1.1 OBJETIVOS

a) OBJETIVO GERAL

Mapear e analisar quais são os processos de treinamento e desenvolvimentos adotados pelas organizações visando facilitar a migração de carreira de colaborador individual para gestor de equipes.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar quais métodos de treinamento e desenvolvimento foram adotados pelas organizações dos profissionais entrevistados.
- Descrever quais os principais desafios enfrentados pelos novos líderes e quais métodos de capacitação que mais auxiliaram no processo de transição.

- Determinar os marcos de sucesso dos líderes na nova posição que evidenciem a eficácia do processo de capacitação estruturado pelas empresas.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do objetivo de estudo se deu em partes pelas dificuldades que o próprio autor teve no processo de transição para um cargo de gestão. Nota-se que temas como liderança e gestão de equipes são pouco abordados na universidade e quando são possuem um foco maior em processos de gestão de pessoas para equipes de recursos humanos. A transição de colaborador individual para líder ou gestor de equipes muda completamente o entendimento sobre o que é esperado do colaborador por parte da empresa, de seus gestores e dos agora liderados. A promoção para o cargo de gestor demonstra confiança da empresa no funcionário, porém é necessário também o apoio para que as expectativas criadas sejam correspondidas mutuamente.

Percebeu-se também a necessidade de entender quais processos de desenvolvimento de líderes de equipes poderiam facilitar a transição de carreira, e os estudos analisados deixam claro que em muitos casos não há métodos estruturados por parte das organizações ou mesmo um suporte aos nossos líderes. Portanto, o presente estudo, ao procurar entender quais iniciativas de capacitação diminuem as dificuldades em uma nova posição de carreira, pode contribuir com subsídios tanto para novos gestores, quanto para organizações que desejam aprimorar seus processos de treinamento e desenvolvimento para lideranças, visto a importância que esses cargos possuem no contexto organizacional.

2. REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo iremos apresentar o referencial teórico que embasou a presente pesquisa, buscando facilitar o entendimento e a organização dos dados coletados e as conclusões realizadas. Vamos explorar os conceitos atuais de gestão e liderança, apresentar quais as práticas de treinamento e desenvolvimento se aplicam para cargos de gestão e discorrer acerca dos desafios enfrentados por novos líderes em suas empresas.

2.1 GESTÃO E LIDERANÇA

Anteriormente discorreremos sobre o tema gestão e liderança e vimos que os termos não são sinônimos. Mas por que atualmente é tão comum ouvirmos falar sobre líder e gestor para designar as mesmas responsabilidades dentro das empresas?

Para Daft, liderança é uma das funções básicas de gestão para atingir as metas das organizações. E mais do que isso, as habilidades relacionadas a liderança estão presentes na abordagem de gestão inovadora, fundamental atualmente, conforme destacado no trecho abaixo:

Em vez de ser um controlador, o gestor eficaz de hoje é um facilitador que fornece os subsídios necessários para que as pessoas possam fazer o trabalho e tornar-se melhores. Cabe aos gestores ajudar as pessoas a conseguir o que precisam, remover obstáculos, propiciar oportunidades de aprendizagem, além de oferecer feedback, coaching e orientação profissional. Em vez de “gestão para manter o controle”, eles utilizam um estilo de liderança de autorização. Muito trabalho é feito em equipe, não individualmente; por isso, as habilidades de liderança de equipe são cruciais. (DAFT, p.29, 2017)

Williams (2017) descreve liderança como o processo de influenciar pessoas para atingir metas em comum. Acredita que através delas podem promover mudanças e superar desafios, incentivando a criatividade para encontrar novas soluções, maneiras diferentes de realizar determinadas atividades para atingir um objetivo fim. Também cita liderança como um das funções da gestão, sendo fundamental o seu domínio para a administração de equipes.

A posição de gestor remete diretamente a um cargo formalizado nas hierarquias das empresas, muitas vezes conhecido como “chefe”. O termo chefe traz consigo uma visão autoritária, de comando e centralização de poder. Por esse motivo, gestores preferem ser apresentados como líderes, visto que esse possui comportamentos que influenciam os liderados a realizarem determinadas atividades por meio da construção de relacionamentos, para atingirem objetivos que atendam aos anseios de todos os participantes dessa construção. Por esse motivo o líder possui um grande valor no âmbito das organizações (ROSSI et al. 2021).

Em pesquisa realizada pela consultoria global Great Place to Work sobre tendências de gestão de pessoas em 2022, constatou-se que entre as características mais valorizadas nas lideranças está a empatia e a gestão humanizada. A consultoria conclui que o foco das lideranças devem ser as pessoas e que a partir delas poderão se atingir os resultados almejados. Os dados foram coletados ouvindo 2654 profissionais da área de recursos humanos e pessoas em cargos de liderança, a maioria deles trabalham em empresas de tecnologia, indústria e serviços.

Entende-se, portanto, que além de ser uma das funções básicas de gestão, a liderança possui uma atenção especial, devido às habilidades e competências relacionadas a ela. Por isso, muitas vezes cargos de gestão são também designados por cargos de liderança, devido a sua importância e valorização no contexto organizacional. No presente estudo, quando nos referirmos a líder, estamos falando do cargo de gestão de equipes e de suas atribuições. Na sequência iremos discorrer sobre as demais funções básicas para a gestão, as quais são: planejamento, organização e controle (ARAÚJO, 2014).

O planejamento se refere ao futuro, estabelecendo metas e decidindo processos necessários para atingi-las. (DAFT, 2017). Segundo Williams (2017), planejar significa definir um objetivo e escolher quais caminhos serão tomados para atingir. Possui diversos benefícios quanto mais específico for o plano traçado, facilitando que os funcionários estejam focados, motivados e persistam para entregar os resultados desejados. O planejamento com metas bem definidas favorece a construção de estratégias por parte de um grupo de trabalho. As metas

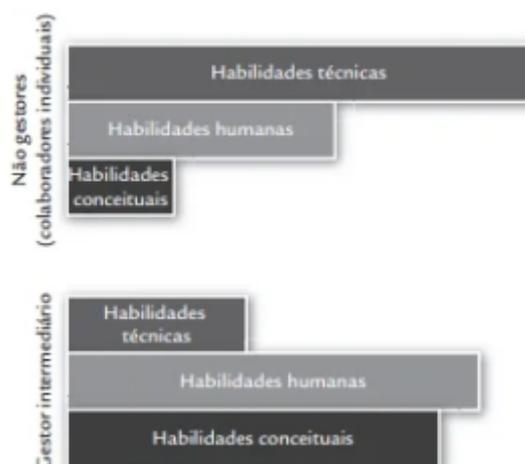
definidas devem ser quantitativas para favorecer o entendimento de todos e não deixar margem a subjetividade. (ARAUJO, 2014).

Conforme Daft (2017) a organização diz respeito a distribuição de tarefas entre os membros da equipe e o aproveitamento dos recursos disponíveis pela empresa de forma eficiente. Na gestão de equipes de trabalho, funcionários possuem habilidades complementares, e para que os objetivos sejam atingidos é fundamental a definição dos papéis por parte do gestor para aproveitar melhor as características de cada membro. Dependendo do nível do cargo de gestão ocupado pelo profissional, as responsabilidades relacionadas a função organização exigem outras definições, como estabelecer hierarquias e divisão de departamentos. (WILLIAMS, 2017).

A função controle, atribuída aos gestores, descreve a responsabilidade pelo acompanhamento geral do trabalho realizado, a fim de verificar se o planejamento está sendo seguido. (ARAUJO, 2014). Para Williams (2017) o controle é especialmente importante para estabelecer o desempenho padrão necessário para atingir os objetivos e, a partir dele, realizar as correções cabíveis quando o desempenho estiver abaixo do necessário. Uma das iniciativas que está sendo contemplada pelas empresas nos últimos anos para corrigir possíveis falhas e manter o desempenho dentro do planejamento é o investimento em treinamentos dos funcionários. (DAFT, 2017)

Teorias sobre a administração explicam que ao assumir um cargo de gestão o profissional precisa desenvolver alguns tipos de habilidades específicas. A importância de cada tipo de habilidade se modifica à medida que a pessoa migra de colaborador individual para gestor de uma área, conforme figura 1 a seguir:

FIGURA 1 - Habilidades técnicas, humanas e conceituais para gestão



Fonte: DAFT, (2017, p. 37)

As habilidades técnicas são ligadas ao domínio de disciplinas específicas a partir de um conhecimento especializado para atuar em determinada área. A partir delas, os colaboradores individuais se destacam, sendo promovidos a especialistas em suas funções ou até o cargo de gestão. Elas possuem uma importância menor à medida que o profissional alcança um cargo mais alto de gestão. (DAFT, 2017). As habilidades técnicas necessárias para ser um bom gestor dependem da área em que ele atua e também da sua posição na hierarquia (JONES e GEORGE, 2008). Segundo Williams (2017), as habilidades técnicas são mais importantes, quanto menor for o nível de senioridade do gestor, visto que ele precisará do conhecimento específico para supervisionar, treinar e ajudar seus liderados diretos a resolverem problemas mais operacionais.

Daft (2017) explica que as habilidades humanas estão relacionadas ao relacionamento com outras pessoas e a capacidade de trabalhar pelo bem de uma equipe e como membro dela. Para Jones e George (2008), o gestor efetivo deve conseguir “comunicar, coordenar, motivar e moldar indivíduos para formarem uma equipe coesa”. Além disso, ao liderar uma equipe é necessário ser um bom ouvinte, demonstrar sensibilidade para entender as necessidades das outras pessoas, encorajando a expressarem seus pontos de vista (Williams, 2017).

As habilidades conceituais se referem a ter uma visão sistêmica, geral da empresa, bem como entender o papel que uma equipe representa no negócio.

Requer do gestor uma capacidade cognitiva que permita visualizar o longo prazo e pensar de forma estratégica. (DAFT, 2017). Conforme Williams, o gestor deve desenvolver a capacidade de analisar também fatores do ambiente externo, como economia, sociedade, clientes e concorrentes para entender como estes se relacionam com a empresa. As habilidades conceituais estão ligadas diretamente as funções de planejar e organizar, e permitem que o gestor ao analisar uma situação faça o diagnóstico correto de causa e efeito (JONES e GEORGE, 2008).

Percebe-se que cargos de gestão exigem dos profissionais a execução de determinadas funções, que segundo a teoria é colocado em prática a partir de um conjunto de habilidades que precisa ser desenvolvida durante a carreira. A importância da gestão e liderança nas organizações suscita também o entendimento de como são preparados os profissionais para assumir cargos tão vitais para as empresas nos mercados cada vez mais competitivos dos dias atuais.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA CARGOS DE LIDERANÇA

Em Pipeline da Liderança, Charan et al. (2012) comenta sobre a alta demanda por talentos que há hoje no mercado de trabalho, impulsionada pela valorização do capital humano nas organizações. Da mesma forma, a competitividade por líderes capacitados para assumirem os diferentes níveis de gestão das empresas na economia globalizada encontra uma escassez desses profissionais no mercado, aumentando os custos para contratação e retenção desses profissionais tão valorizados atualmente. Com isso ressalta-se a importância de processos estruturados de desenvolvimentos de lideranças dentro das organizações.

Segundo Madruga (2017), o desenvolvimento de lideranças pela educação corporativa deve ser processo contínuo, focado nas principais habilidades necessárias nos cargos de gestão, sendo elas: habilidades de negociação, planejamento e controle, gestão geral e competências interpessoais. O autor sugere que os treinamentos sejam divididos em módulos e aplicados durante um ano de forma presencial e *on-line* de modo que o programa consiga engajar os profissionais e transmitir a importância que a organização deposita neste processo.

Não somente o desenvolvimento de lideranças, mas também a identificação de profissionais com potencial para assumirem cargos de gestão deve ser um processo continuado nas organizações, a partir dos gestores atuais ou até mesmo de especialistas de fora da empresa. Esse processo precisa ser realizado a partir de programas específicos de treinamento e de coaching com propósito exclusivo de garantir o desenvolvimento de sucessores, novos líderes, a fim de prepará-los para assumirem as responsabilidades já capacitados para tal, caso ocorra a saída de algum gestor. A não preparação de sucessores para cargos de gestão pode levar a prejuízo nesses casos, com a interrupção de projetos ou o aumento de custos para a contratação desses profissionais. (BICHUETTI et al. 2020)

Entre as etapas necessárias para estabelecer um programa de treinamento e desenvolvimento estão: a identificação de necessidades, o planejamento de execução (métodos), e a forma de avaliação que devem ser ajustar as expectativas e objetivos da empresa e também dos colaboradores. O diagnóstico de competências, por exemplo, a partir de modelos científicos de pesquisa pode ser muito útil para o entendimento das necessidades de treinamentos para determinado cargo, seja ele técnico ou gerencial. (BORGES-ANDRADE, 2006)

Segundo Chiavenato (2021), o levantamento de necessidades se divide em três níveis: análise organizacional, análise de recursos humanos e análise das operações e tarefas. A análise organizacional considera os objetivos de longo prazo da empresa, sua cultura, visa estabelecer uma filosofia de treinamentos. A análise de recursos humanos se dedica a estudar a força de trabalho atual da empresa de forma qualitativa e quantitativa para verificar qual deverá ser o foco do sistema de treinamento para cumprimento das atividades atuais e futuras. E a análise de operações e tarefas é a mais restrita e direta, se refere as competências de cargos ou individuais requeridas para desempenhar o trabalho da melhor forma.

A aprendizagem pela ação é um dos métodos utilizados pelas organizações para desenvolver líderes a partir de problemas reais e importantes, onde os colaboradores se responsabilizam pela criação de um planejamento e a sua execução para chegar a uma solução. Nesse método é importante que existam instrutores responsáveis por ajudar na identificação do problema, alternativas de soluções e fornecimento de feedback (NOE, 2015.)

A tecnologia desburocratizou o acesso à informação de qualidade e diminuiu custos das ofertas de treinamentos, facilitando a aprendizagem com o uso de diversos métodos e estratégias possíveis nas organizações. A IBM, por exemplo, utiliza plataformas on-line de aprendizagem colaborativa para que futuros líderes possam discutir e compartilhar ideias com seus pares, além de acessar especialistas de forma imediata sempre que quiserem (NOE, 2015). O uso de redes sociais também é citado com forma de incentivar funcionários da ASM, uma agência de marketing e vendas da Califórnia, a compartilharem conhecimentos ao participarem do programa de treinamento em vendas para profissionais que almejam se tornar gerentes (NOE, 2015). Borges-Andrade (2006) também destaca que diferentes níveis de aprendizagens e abordagens pedagógicas foram potencializadas com o ensino à distância, utilizando videoconferências, chats e fóruns, permitindo não só aprendizagem colaborativa mas também aulas com tutores.

As simulações e jogos também são métodos de treinamento utilizados para treinar líderes em ambientes controlados e sem riscos reais, fazendo com que visualizem o impacto de suas decisões caso estivessem de fato desempenhando seu trabalho e aprendam a utilizar os recursos que possuem à disposição (NOE, 2015). Borges-Andrade (2006) explica que a “aprendizagem é resultado direto da experiência”, logo as simulações permitem testar diferentes situações e explorar as respostas dos alunos a essas experimentações.

Na mesma linha de estratégias que utilizam a experimentação como ferramenta de ensino temos o estudo de caso. Utilizado amplamente em perspectivas de gestão, negociação e liderança, visa encontrar uma solução para uma situação real ou não, ocorrida na organização, a partir de discussões em grupos. Permite que os colaboradores que participam do processo trabalhem com outras pessoas, confrontando diferentes ideias, opiniões e possam perceber características e padrões de comportamentos frente a um mesmo assunto (BORGES-ANDRADE, 2006). Para Noe (2015), “uma das principais suposições da abordagem de estudo de caso é que é mais provável que os funcionários lembrem-se e utilizem os conhecimentos e habilidades se houverem aprendido através de um processo de descoberta”.

Conforme Bichueti et al. (2020), programas de desenvolvimento para sucessores a cargos de gestão podem contar também com sessões de *coaching* e *mentoring* dentro das empresas. *Coaching* é um processo em que um profissional qualificado auxilia outro indivíduo a desenvolver habilidades técnicas e/ou comportamentais a partir de uma avaliação do que precisa ser melhorado ou de novas competências a serem desenvolvidas (BICHUETTI et al. 2020). As sessões são focadas em criar soluções utilizando planos de ação de curto prazo a partir da relação entre líder (coach) e subordinado direto (CHIAVENATO, 2021).

Já o *mentoring* é um processo de aconselhamento de carreira, realizado de forma individual, a partir de interações de concordância mútua entre “mentorado” e mentor, que deve ser um executivo de dentro da empresa que não seja líder direto do “mentorado”. É importante que o mentor seja devidamente capacitado para atuar como tal, sabedor de que os assuntos conversados no processo deve permanecer apenas entre eles e entenda a importância do seu papel na evolução do colaborador dentro da empresa. (BICHUETTI et al. 2020). O *mentoring* possui um foco maior no desenvolvimento de carreira do profissional aconselhado, ou seja, no longo prazo (CHIAVENATO, 2021).

Percebe-se a importância dos líderes das organizações estarem engajados e comprometidos com o processo de treinamento e desenvolvimento de novos gestores, embora a estruturação do programa seja organizada pelas equipes de recursos humanos. Chiavenato (2021) afirma que “os conteúdos dos programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) estão sendo cada vez mais decididos, planejados e implementados pelos gerentes e por suas equipes.” Esse processo ocorre a partir do momento que T&D passa a fazer parte do planejamento estratégico das empresas, ganhando grande relevância para a organização dos negócios (CHIAVENATO, 2021).

Segundo Borges-Andrade (2006), a avaliação de um programa de treinamento e desenvolvimento garante o aperfeiçoamento constante e a validação da empresa para adoção definitiva ou não do modelo. Para que avaliação aconteça é necessário a coleta de dados e a utilização desses dados para análise e definição de sua continuidade. A avaliação pode ser medida em cinco níveis de profundidade: reação, que mede a satisfação imediata do colaborador à experiência do

treinamento; aprendizagem, observando conhecimentos, habilidades e mudanças de atitudes após o processo; aplicação no trabalho, se refere as mudanças de desempenho no exercício do trabalho a partir do aprendizado obtido; impacto nos resultados, analisando os resultados alcançados pelo programa de desenvolvimento (diminuição de custos, aumento do lucro, maior qualidade nas atividades); e ROI, nível de mais profundidade, onde se analisa o retorno financeiro em relação aos investimentos feitos em treinamento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2021).

Mesmo nas teorias mais atuais sobre treinamento e desenvolvimento pouco se fala sobre conceitos de T&D específicos para o desenvolvimento de líderes e gestores. Principalmente se considerarmos mais especificamente a primeira gestão, que como exploramos anteriormente, envolve uma mudança profunda na carreira, com responsabilidades, novos valores e competências a serem desenvolvidas, notamos haver um número mais restrito ainda de bibliografias. Se faz necessário estabelecer uma relação mais próxima entre os desafios enfrentados por novos gestores e iniciativas de capacitação que possam formar esses profissionais com qualidade dentro das organizações.

2.3 DESAFIOS ENFRENTADOS POR NOVOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES

Conforme explica Charan et al. (2012) a transição de colaborador individual para o primeiro nível de gestão, que ele chama de passagem de “gerenciar a si mesmo a gerenciar os outros”, é especialmente difícil e crucial. A dificuldade se concentra principalmente em aceitar que agora você é responsável por garantir que o trabalho seja feito e não por fazê-lo. Vamos analisar o que os estudos sobre a tema descobriram até aqui sobre os primeiros passos dos novos gestores como responsáveis pela gestão de equipes.

Entre os desafios identificados destacamos inicialmente a dificuldade de ser reconhecido e respeitado como líder, que se deve a fatores como pouca experiência na função, a juventude em relação aos liderados e falta de técnicas necessárias para coordenar equipes grandes (ARAIS, 2011). Gerir pessoas mais experientes, com mais conhecimento técnico, que podem também terem se sentidos preteridos no processo de promoção, faz com que o líder encontre percalços para ter a sua posição legitimada pelos demais (AMARAL e OLIVEIRA, 2017).

Ainda no t3pico de reconhecimento tamb3m identifica-se a import3ncia de estabelecer relacionamentos dentro da empresa, n3o somente com a sua equipe, mas com pessoas de outras 3reas. Na pesquisa de Arais (2011) um dos entrevistados, relata que assumiu uma equipe onde n3o conhecia a 3rea e nem as pessoas que faziam parte dela, o que dificultou sua legitimidade no cargo nos primeiros meses de trabalho.

A falta de conhecimento dos integrantes da equipe se relacionada tamb3m com outra dificuldade bastante citada por jovens l3deres: a centraliza33o de tarefas. Darsie (2018) identificou em sua pesquisa que na nova posi33o os gestores relutam em repassar as atividades que desempenham como colaborador individual, por n3o ter um relacionamento mais pr3ximo ou desconfiar da capacidade dos integrantes da equipe. Na mesma linha, o estudo conduzido por Pereira (2021) teve como principal transtorno na mudan3a para a fun33o gerencial conseguir deixar de realizar as tarefas da antiga fun33o e passar de fato a atuar como gestor.

Conseguir delegar tarefas para a equipe, ao inv3s de concentrar a execu33o, 3 primordial para que o novo gestor consiga desenvolver seus colaboradores e se concentrar nas demandas da nova fun33o, mas segundo informa33es trazidas por Amaral e Oliveira (2017) essa atribui33o 3 especialmente complexa para gestores que assumiram a lideran3a na mesma 3rea em que trabalhavam, visto que j3 possuem a familiaridade em eles pr3prios resolverem as atividades de rotina da equipe. Outro fator que leva a centraliza33o de tarefas 3 a cren3a, por parte do jovem l3der, de que ele executar3 melhor e mais r3pido as demandas (DARSIE, 2018).

A identifica33o da melhor postura para constru33o de relacionamentos transparentes com os liderados 3 um desafio para os gestores em transi33o. Arais (2011) descreve que o caminho escolhido de forma intuitiva foi o de tentar agradar a todos, mas mostrou-se um obst3culo em momentos de tomar decis33es coerentes e justas. Surge ent3o a importante miss3o de saber conciliar as amizades no trabalho com a necessidade de realizar cobran3as de entregas em alguns momentos, mantendo o respeito e a equidade de tratamento com todos (DARSIE, 2018).

Criar la3os de amizade e, simultaneamente, atuar como gestor se apresenta como uma tarefa n3o muito simples no momento de transi33o, que pode apresentar

pontos positivos e negativos. Fazer dos membros da equipe, amigos, pode facilitar o processo de aceitação e legitimidade, criando uma maior confiança mútua ao ambiente. Mas pode também criar alguns problemas quando houver a necessidade de realizar um alinhamento sobre o desempenho do colaborador em alguma atividade ou até mesmo em casos extremos realizar o desligamento do funcionário (AMARAL e OLIVEIRA, 2017). É importante que o jovem líder encontre um equilíbrio a partir do estilo de liderança adequado para a maturidade da equipe (DARSIE, 2018).

Administrar a própria insegurança e ansiedade por estar assumindo a nova posição foi tópico frequentemente mencionado por jovens líderes. Assumir novas responsabilidades, maior volume de trabalho, lidar com a pressão são motivos para esse sentimento, além de não se sentirem preparados para o desafio, em muitas ocasiões, conforme Amaral e Oliveira (2017). No estudo conduzido por Amaral e Oliveira (2017), alguns líderes citaram que foram pegos de surpresa com a promoção, alçados ao novo cargo sem explicações ou alinhamentos, com ruído de comunicação até mesmo com os membros da equipe que seria coordenada.

Podemos perceber que em muitas situações não há um processo estruturado para desenvolvimentos das lideranças, nem sequer um programa de transição que acompanhe esses profissionais e possa diminuir o atrito. Na pesquisa realizada por Pereira (2021), apenas 37,5% dos novos gestores receberam algum tipo de suporte organizacional para assumir o cargo. A maioria dos gestores entrevistados na pesquisa de Amaral e Oliveira (2017) foi promovida com pouco ou nenhum treinamento formal por parte da empresa. Ainda assim, os profissionais que tiveram treinamentos ofertados demonstraram insatisfação com a qualidade do conteúdo ou a falta de tempo para a realização, corroborando com a ideia que o processo de desenvolvimento para esses líderes não atende as necessidades (Amaral e Oliveira, 2017).

Além da falta de suporte da organização, muitos profissionais também sentem a falta de apoio e direcionamento por partes dos gestores diretos. Nos dados coletados por Darsie (2018), sete dos dez novos líderes entrevistados relataram não ter nenhum tipo de acompanhamento por partes dos seus gestores. Um dos entrevistados menciona que solicitou inclusive ajuda, porém não recebeu suporte.

Essa informação aponta, além da falta de um programa estruturado de desenvolvimento para jovens líderes, que os gestores atuais da organização também possuem um déficit de competências necessárias para executar a sua função.

Conforme exploramos anteriormente, tanto nas definições de gestão e liderança quanto nas iniciativas atuais de T&D, os gestores, independente do nível hierárquico, devem se envolver diretamente no desenvolvimento de seus colaboradores. Ao falarmos de processos de treinamento e desenvolvimento especificamente para novos líderes, é fundamental que os gestores atuais da organização participem do processo, desde o levantamento de necessidades, passando pelo planejamento e execução do programa, até a validação da qualidade e eficácia do mesmo.

A análise dos principais desafios enfrentados na transição de colaborador individual para gestor nos leva a acreditar que essas dificuldades derivam em partes da falta de uma estrutura e iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento de lideranças. Portanto, o presente estudo se voltará para esse tópico de análise, bem como entender quais ações organizadas pelas empresas podem mitigar as dificuldades e apresentarem resultados objetivamente positivos para as organizações.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente estudo foi necessário coletar informações sobre quais os processos de treinamento e desenvolvimentos novos líderes tiveram por proposição da empresa quando da sua primeira experiência em cargos de gestão ou liderança. Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa.

Além de entender quais práticas de treinamento e desenvolvimentos foram submetidos esses líderes, devemos entender qual a percepção dos profissionais sobre todo o processo. Quais iniciativas foram positivas, de que forma agregaram na prática da nova função, se o tempo de ocorrência foi adequado, se encontraram alguma barreira de aprendizado, visando detalhar ao máximo o entendimento sobre o programa de capacitação utilizado.

Também foi importante compreender os desafios que esses profissionais enfrentaram ao executar a nova função, mesmo com as capacitações propostas pela organização em que estavam na sua primeira experiência de gestão, além de entender quais foram os resultados que esses profissionais atingiram com o seu trabalho logo após a migração de carreira. Essa etapa será importante para validar a qualidade e o impacto das ações e processos da empresa para o sucesso do colaborador.

3.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta das informações ocorreu por meio de entrevistas individuais, utilizando um roteiro de entrevistas previamente elaborado, com profissionais que já atuam há pelo menos 6 meses como gestores e que afirmam ter participado de um programa de desenvolvimento estruturado pela organização no momento de transição de colaborador individual para gestor de equipe. Os profissionais foram convidados para participação na pesquisa através de contatos realizados pelas redes sociais, via Facebook, LinkedIn e Whatsapp. A entrevista foi realizada de forma online, utilizando plataformas como o Google Meet, ou presencial, dependendo da disponibilidade do entrevistado. Tiveram uma duração em média de 35 minutos e foram realizadas no período de 05/01/2023 a 30/01/2023.

Optou-se pela técnica de entrevistas em profundidade utilizando roteiro semi estruturado. Este roteiro foi elaborado a partir da revisão de literatura e dos objetivos a serem alcançados, vide quadro 1 (apêndice A) a seguir:

QUADRO 1 - Roteiro de Entrevista

Objetivos Específicos	Perguntas
<p>Identificar quais métodos de treinamento e desenvolvimento foram adotados pelas organizações.</p>	<p>Processo de Treinamento e Desenvolvimento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conte como surgiu o seu interesse em ser líder/gestor? 2. Já havia manifestado esse desejo na organização que fez a migração de carreira? Por quê? 3. Antes de ser promovido para o cargo de liderança/gestão, como era seu desempenho na função que atuava segundo o feedback das suas lideranças? 4. Conte como foi o processo de promoção. A comunicação da empresa para você sobre a mudança de cargo, a virada de chave para as atuações de líder, por exemplo. 5. Quando você foi promovido, quais habilidades lhe renderam a promoção? 6. Quais habilidades você precisou desenvolver para atuar como líder/gestor? Por quê? 7. Descreva quais práticas de treinamento e desenvolvimento você teve acesso por meio da organização. 8. Conte como os treinamentos ocorreram e por quanto tempo. 9. Qual a sua percepção sobre a qualidade do programa de desenvolvimento ofertado pela organização? Por quê?

<p>Descrever quais os principais desafios enfrentados pelos novos líderes e quais métodos de capacitação que mais auxiliaram no processo de transição.</p>	<p>Desafios da primeira gestão</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comente em qual situação você começou a atuar como gestor (antes, durante ou depois da realização dos treinamentos)? 2. Conte quais foram os principais desafios que enfrentou na primeira experiência como líder? 3. Comente quais as principais situações que no dia a dia como gestor você considera que o programa de treinamento e desenvolvimento tenha lhe ajudado a enfrentar os desafios? 4. Descreva alguma situação de dificuldade que poderia ter sido superada com um tipo de capacitação que não foi ofertada pela organização nos treinamentos propostos? 5. Como imagina que teria sido a sua primeira experiência como gestor sem as capacitações ofertadas pela organização?
<p>Determinar os marcos de sucesso dos líderes na nova posição que evidenciem a eficácia do processo de capacitação estruturado pelas empresas.</p>	<p>Marcos de sucesso na migração de carreira</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conte como foram os feedbacks do ser gestor nos primeiros meses de atuação no novo cargo? 2. Como os seus liderados diretos perceberam a sua atuação como líder nos primeiros meses? Exemplifique. 3. De que forma você avalia as entregas e resultados da sua equipe para a organização nos primeiros meses da sua liderança? 4. Descreva quais as habilidades você desenvolveu durante o processo de migração de cargo que hoje são importantes na posição de liderança/gestão? 5. Se você tivesse que dar um conselho para quem está pensando em migrar de carreira (para liderança) qual seria?

Fonte: roteiro de entrevista criado pelo autor (2023)

As entrevistas foram realizadas com 7 pessoas, mesclando gêneros e áreas de atuação, conforme apresentado no quadro 2 a seguir:

QUADRO 2 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado(a)	Idade	Gênero	Formação	Tempo no Cargo	Tempo na Empresa
E1	33	Feminino	Ensino Superior Completo	1 ano e 4 meses	5 anos
E2	24	Feminino	Ensino Superior Completo	7 meses	2 anos e 10 meses
E3	28	Feminino	Ensino Superior Completo	2 anos	4 anos
E4	27	Masculino	Ensino Superior Incompleto	1 ano	5 anos e 3 meses
E5	28	Feminino	Ensino Superior Completo	1 anos e 2 meses	2 anos e 7 meses
E6	32	Masculino	Ensino Superior Completo	2 anos e 6 meses	3 anos e 9 meses
E7	29	Masculino	Pós-Graduação Completo	1 ano e 6 meses	4 anos e 6 meses

Fonte: dados coletados pelo autor nas entrevistas (2023)

Os entrevistados são pessoas que eram conhecidas previamente pelo autor da presente pesquisa.

3.2 TÉCNICA PARA ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados por meio de entrevistas, elas foram transcritas na íntegra para a realização das análises. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo que se divide em cinco etapas: preparação das informações, transformação do conteúdo em unidades, classificação das unidades em categorias, descrição e interpretação dos dados (MORAES, 1999).

A organização da transcrição dividiu as respostas em: (a) iniciativas adotadas pela organização para desenvolver os novos líderes e suas impressões individuais sobre as metodologias submetida; (b) desafios enfrentados para atuar como gestores; (c) resultados ou marcos de sucesso na nova posição.

Os dados foram analisados de forma qualitativa e a partir da interpretação das respostas procuramos identificar se os métodos de treinamento e desenvolvimento adotados pelas organizações condizem com os conceitos estudados previamente, bem como se atingiram os objetivos esperados. Sobre os desafios enfrentados pelos profissionais, na análise buscou-se entender se há diferenças, entre profissionais que contaram com o auxílio da organização e profissionais que se tornaram líderes sem processos estruturados de treinamento e desenvolvimento, como visto na revisão teórica e em estudos anteriores

Referente aos marcos de sucesso, a análise visava identificar se os jovens líderes conseguem agregar valor para a organização em seus novos cargos, assim como faziam anteriormente nas posições que os levaram a serem promovidos. Nesse ponto se buscará entender se é valioso para as organizações desenvolver os líderes em casa a partir das percepções dos próprios gestores, se estão satisfeitos com suas novas carreiras e se está fazendo sentido a migração realizada.

O quadro 3 a seguir exhibe quais as categorias usadas para a realização da análise dos dados coletados. As macrocategorias foram definidas a partir dos objetivos específicos e revisão de literatura e as microcategorias emergiram a partir dos dados coletados nas entrevistas:

QUADRO 3 - Categorias de Análise

MACROCATEGORIA DE ANÁLISE	MICROCATEGORIA DE ANÁLISE
1. Processos de Treinamento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ● Práticas de T&D ● Duração do programa de T&D ● Percepções dos pesquisados acerca das ações de T&D
2. Desafios da primeira Gestão	<ul style="list-style-type: none"> ● Dificuldades encontradas no novo cargo ● Contribuições do programa de T&D
3. Marcos de sucesso da migração	<ul style="list-style-type: none"> ● Percepção da Empresa ● Percepção individual ● Habilidades desenvolvidas pelo novo gestor

Fonte: literatura, objetivos do estudo e dados coletados pelo autor (2023)

Estas categorias de análise serão apresentadas e discutidas no próximo capítulo.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo vamos apresentar quais foram os resultados obtidos a partir das entrevistas de profundidade com profissionais que realizaram a migração de carreira, saindo de colaborador individual para líder ou gestor, visando atingir os objetivos previamente estabelecidos.

Vamos discutir sobre quais as práticas de treinamento e desenvolvimento implementadas pelas organizações que eles se encontravam no momento da migração de cargo, visando entender e eficiência do programa tanto para os profissionais, quanto para o sucesso das equipes que eles assumiram.

4.1 PROCESSOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Nessa macrocategoria tinha-se como objetivo identificar quais métodos de treinamento e desenvolvimento foram adotados pelas organizações e as microcategorias de análise que emergiram foram: práticas de T&D, duração das ações de T&D e percepções dos pesquisados acerca das ações de T&D. conforme passaremos a apresentá-las e discuti-las a seguir.

a) Práticas de T&D:

Dentre as práticas de um programa de T&D, inicialmente se faz necessário o mapeamento das competências dos colaboradores, conforme vimos anteriormente nas teorias sobre o tema. Pensando nisso, buscou-se entender qual era a visão da empresa sobre os profissionais antes de serem promovidos aos cargos de gestão.

Os entrevistados relataram possuírem habilidades que denotam um forte perfil liderança, segundo as avaliações que recebiam por parte da empresa, como **maturidade, proatividade, autoresponsabilidade, colaboração dentro das equipes e com a gestão**. Se destaca muito entre os respondentes o **domínio sobre processos e o bom relacionamento interpessoal** que os tornavam referências técnicas dentro das equipes, conforme destacado abaixo em duas respostas quando questionados sobre as habilidades que renderam a promoção:

Com certeza foi relacionamento interpessoal né, então eu tinha um bom acesso com todos os setores, já dominava os processos (...) (E1)

(...) foi principalmente aprender com facilidade, então eu fui uma referência para o time em pouco tempo. Acho que isso trouxe maior credibilidade e confiança também

da gestão em mim. Eu trazia muito a parte de responsabilidade pelos resultados da equipe né, então eu me sentia responsável pelos resultados da equipe. Eu olhava muito para revisar o que o pessoal tinha feito pra ensinar né, então eu soube ensinar muito bem as pessoas que entraram no time. (E4)

Ainda sobre competências que se esperam de um líder, foi destacado o **perfil analítico** como algo valorizado pelas empresas para o profissional poder ter um entendimento global sobre o negócio, as equipes e as pessoas. No trecho abaixo o Entrevistado 6 destaca como esses pontos foram importantes para que a promoção para o cargo de gestão pudesse ocorrer:

(...) eu precisava, na verdade, passar a segurança de que beleza, compreendi o cenário, compreendi o mercado, compreendi as atividades que a equipe vai ter que tá fazendo e com isso conseguir ser promovido. E era muita questão técnica de conseguir entender o Business empresa como um todo e as dificuldades vividas até lá. (E6)

Relacionado também com relacionamento interpessoal, mas de forma mais específica, foi explicitado pelos entrevistados que **a capacidade para comunicar-se** foi levantada como um feedback positivo para os novos gestores. Inclusive sendo tópico essencial a ser melhorado pelo profissional para que pudesse estar devidamente habilitado a assumir o novo posto na empresa:

Havia o sentimento de que eu não era bom, por exemplo, em comunicar as questões para com as outras pessoas, de que às vezes, faltava um pouco de empatia em como passar algo para o outro, às vezes de ser muito seco na hora de transmitir algo, de às vezes não sabemos expressar corretamente com alguma outra área, então foi algo a desenvolver. (E7)

Saindo da parte de levantamento de competências e entrando de fato nas ações focadas em treinar e desenvolver os jovens líderes, identificamos que o **aprendizado pela ação** foi bastante utilizando, e de diferentes formas: liderando projetos específicos, assumindo a gestão de uma equipe por um período determinado como se fosse um líder trainee e até mesmo atuando como mentor ou referência para outro profissional menos experiente, auxiliando no aprendizado de funções que já domina. No trecho abaixo o entrevistado 7 relatava como ocorria um desses modelos:

Eu tive a parte de atuação já dentro da ação mesmo, isso a gente acaba tendo na empresa pelo período de ser um líder trainee né, líder beta, onde tu já atua como uma liderança, mas é como se fosse esse comprovatório, vamos dizer assim, para de fato se tornar uma liderança. (E7)

Sessões de coaching e mentoring também foram práticas de treinamento e desenvolvimento utilizadas pelas empresas. Nesse caso, o que se nota de diferença

entre as empresas que adotaram esse tipo de iniciativa é em relação a quem será o responsável pelas sessões, profissionais internos ou externos, ou seja, empresas contratadas para prestar serviços de coaching e mentoring ou se serão ministrados por pessoas da própria organização. O que também difere entre as organizações é o formato de sessões que ocorrerem em grupo ou individual. O entrevistado 3 relatou como ocorreram as sessões de mentoria que ele foi submetido:

A empresa apoia com um gerente sênior mentor, então todas as futuras lideranças em treinamento recebiam um gerente sênior da empresa como mentor responsável para auxiliar no desenvolvimento durante o programa. (E3)

Os entrevistados relataram que uma prática que auxiliou muito no momento de transição de colaborador individual para gestor foram **momentos de troca de experiências com outros líderes**, tanto trocas com profissionais que já eram lideranças formais, como com demais colaboradores que também se encontravam em processo de desenvolvimento. No trecho a seguir o entrevistado 6 relatada a importância que a troca com demais líderes teve dentro do programa:

Acho que o principal momento é unir as lideranças por que elas comentavam né das dificuldades. Isso é muito bom e foi bem importante, não tanto pelo conteúdo, mas sim pelas reflexões e pela união que eles davam né, porque às vezes tu te acha muito só, tem teus pensamentos, tem medo de que tudo esteja sozinho, né e as tuas angústias sejam só tuas, mas, na verdade, a jornada é praticamente a mesma para todos os líderes né que estão assumindo demissão, contratação, então tu acha que meu Deus é só contigo que aconteceu aquilo e não é verdade, todo mundo passa por isso. Só esse senso de que tu não está sozinho já foi muito importante. (E6)

Palestras, oficinas, seminários e dinâmicas sobre diversos assuntos pertinentes as novas atribuições também estiveram entre as iniciativas adotadas pelas organizações, segundo os colaboradores entrevistados. Entre os temas programados para esses formatos de treinamentos, destacamos:

- Comunicação não-violenta;
- Cultura de feedback;
- Cultura organizacional;
- Resolução de conflitos;
- Gestão de expectativa;

O entrevistado 2 descreveu as palestras ocorreram no programa de T&D da sua empresa:

Nesse treinamento a gente acabou explorando muito mais essas habilidades que são menos tangíveis assim né que são comportamentais que tem a ver com ter

feedbacks, conversas difíceis, acompanhamento, onboarding saber intervir, como intervir, comunicação, escuta, enfim, todos esses aspectos ligados à gestão e que a partir disso a gente conseguiu primeiro ter absorção mais teórica assim e a gente foi colocando na prática no nosso dia a dia. (E2)

b) Duração do programa de T&D

Identificamos que o período de duração total do programa de treinamento e desenvolvimento, submetido aos jovens líderes, foi de aproximadamente 6 meses, considerando o início de práticas estruturadas de desenvolvimento para gestores até o último momento proporcionado pela empresa dentro do programa estabelecido. Para um dos entrevistados o programa teve uma duração menor, de apenas 3 meses.

Em relação à frequência com que os treinamentos ocorriam, percebe-se alguma variação entre os entrevistados quando falamos em encontros formais como: **palestras, seminários ou sessões de coaching**. Os relatos foram de encontros mensais, quinzenais e semanais, com duração de 1h e meia até 3h cada encontro. Vale ressaltar que o processo de desenvolvimento acaba sendo quase que constante para os profissionais que tiveram como prática de T&D o **aprendizado pela ação**, uma vez que este ocorre no desempenho diário das funções de gestão pelo período determinado pela empresa, conforme o relato do entrevistado 2:

Bom, o período atuando como uma liderança em treinamento, um líder trainee na empresa é de 6 meses, depois em capacitações, seminários, tudo que era promovido pela consultoria externa, eu acredito que deveria fechar ao todo 6 meses. (E7)

c) Percepção dos pesquisados acerca das ações de T&D

De modo geral, os entrevistados elogiaram a qualidade do programa de treinamento de desenvolvimento que lhes foi ofertado pela empresa. Na visão deles, apenas pela existência de um processo estruturado que auxilie no momento de transição da carreira já é válido e construtivo, ao demonstrar apoio e preocupação da empresa com esse momento tão importante. Essa posição foi trazida com clareza pelo entrevistado 6 no trecho abaixo:

Acho que foi bem bacana. Foi um programa bom porque ele teve uma cara da empresa né, então ele foi bem estruturado e organizado. Pelo menos tem isso organizado, essas pautas, as agendas, foi muito bom. Então só de estar organizado e proposto pela empresa, não ser tipo jogado: “ó parabéns, tu és uma liderança, toma uns cursos, lê uns livros e depois conversa comigo”, foi bem bacana. (E6)

Mesmo verbalizando comentários positivos sobre os treinamentos, os jovens líderes também trouxeram algumas reflexões a respeito do programa implementado. O entrevistado 3 salientou que a qualidade dos treinamentos está atrelada a utilização no dia a dia e que é importante que o novo gestor possua espaços para receber feedbacks dos seus líderes e liderados e assim consiga perceber sua evolução no novo cargo.

Já o entrevistado 5 fez uma crítica ao programa de desenvolvimento que participou, salientando que para ele o programa não foi completo o suficiente para sanar as dificuldades que surgem diariamente na posição de gestão:

O programa foi bom, mas ele é um preparatório para a jornada de líder, não é um treinamento completo que busca desenvolver habilidades de liderança, na prática. Tivemos poucas trocas entre os líderes, e poucos exercícios práticos, que condizem os desafios do dia a dia. (E5)

Os jovens líderes foram questionados sobre como imaginariam que teria sido a transição de carreira sem o programa de T&D ofertada pela empresa. Com expressões diferentes deixaram claro que prejudicaria bastante o trabalho e a experiência deles no novo cargo. O entrevistado 4 comenta que a sua gestão seria pobre se referindo ao desempenho:

(...) pela própria passagem de experiência ali de outros gestores né antes de mim assim que tinham já esse background que acabavam ajudando bastante, então imagino que sem esse conhecimento deles e que eles acabavam me passando e sem o processo mais estruturado imagino que provavelmente seria bem mais dificultado assim esse processo de migração para uma carreira mais de gestor, então acho que seria bem, não digo que inviável, mas seria muito mais pobre né a minha gestão no dia a dia sem esse tipo de treinamento. (E4)

Já o entrevistado 5 comenta que sem o processo que a empresa estruturou iria demandar muito mais apoio da sua gestão, além de ter que buscar conhecimento fora da empresa, por conta própria. Então podemos observar que haveria um impacto para a empresa também, onerando os líderes atuais de forma mais intensa para direcionarem os novatos no cargo:

Teria sido um caminho mais longo né acho que eu teria que ter buscado mais ainda apoio da gestão, mais conhecimento fora também, principalmente pela parte de mentoring, a compartilhamento de situações do dia a dia trouxe mais clareza ainda para as minhas tomadas de decisões do dia a dia né, então principalmente as mentoring foram bastante importantes nesse processo de evolução. (E5)

Além do impacto negativo para os jovens líderes e para os atuais gestores da organização, a falta de um programa de T&D para gestores afeta diferentemente os

colaboradores que estão nas equipes assumidas por essas lideranças em formação. Conforme destacado no trecho abaixo do entrevistado 7, a harmonia nas interações da equipe está diretamente ligada a atuação organizada de um gestor qualificado:

(...) até uma questão assim que eu me orgulho bastante é, tirando um único trimestre, foi de sempre ter tido avaliações da equipe em relação a quão harmoniosa estava sendo a equipe, o quanto a interação era boa entre a gente. Então eu vejo que sem os treinamentos isso é algo que poderia não ter ocorrido, porque principalmente essa parte de como comunicar algo para a equipe, como organizar isso, e como dar um feedback apropriadamente também, qual o momento e tudo mais. (E7)

Avaliando os processos de T&D que os líderes foram submetidos, percebemos que eles tinham uma noção clara sobre as habilidades que possuíam antes de serem promovidos aos cargos de gestão, constituindo uma etapa importante para o seu desenvolvimento, o levantamento de necessidades para o programa de T&D, conforme citado por Borges-Andrade (2006).

Ainda que não fique claro se a empresa realizava essas avaliações dos colaboradores, as habilidades que eles destacaram possuírem indica que eles detinham perfis apropriados para cargos de gestão. Algumas competências citadas, como: capacidade de comunicar-se, colaboração dentro das equipes e com a gestão e perfil analítico, fazem parte do conjunto das habilidades comportamentais e conceituais, citadas por Daft (2017), que são mais importantes que as habilidades técnicas quando há a migração de colaborador individual para gestor.

Sobre as ações propostas para o desenvolvimento dos novos líderes, percebe-se que a principal delas, o aprendizado pela ação, vai ao encontro dos conceitos expostos por Noe (2015), que destaca essa ação como o método mais utilizado para desenvolvimento de líderes.

Os entrevistados também ressaltaram que tiveram das sessões de coaching e mentoring ofertadas nas organizações, que conforme destacado por Bichueti et al (2020) são práticas que auxiliam a qualificação do profissional no desenvolvimento de habilidades técnicas ou comportamentais. Nas respostas onde foi mencionado as sessões de mentoring observamos que gestores mais antigos na empresa participam do processo, corroborando com o que diz Chiavenato (2021) sobre a relevância da participação dos gerentes nos programas de T&D que está cada vez mais inserido no planejamento estratégico das organizações.

Em relação ao período total de duração do programa de treinamento e desenvolvimento, a teoria sugere que seja de um ano. (MADRUGA, 2017). Porém, verificamos que para praticamente todos os entrevistados o programa ocorreu ao longo de 6 meses. Ressalta-se que alguns jovens gestores comentaram que lideram projetos específicos antes de iniciar os treinamentos formais, por exemplo, o que caracterizaria um tempo maior exercendo uma atuação de liderança, sendo submetidos ao aprendizado através da ação.

Na microcategoria sobre a percepção dos pesquisados sobre o programa de T&D ficou evidente a importância que o programa teve principalmente por ser projetado e específico para a formação de novos líderes, conforme explicado por Bichueti et al. (2020). O autor ainda especifica que é importante que jovens líderes assumam o cargo já capacitados, assim como ficou claro nas respostas dos entrevistados quando comentam sobre os prejuízos para eles mesmos, para as equipes e para a empresa se tivessem realizado a migração de carreira sendo a devida qualificação.

4.2 DESAFIOS DA PRIMEIRA GESTÃO

Nessa macrocategoria tinha-se como objetivo descrever quais os principais desafios enfrentados pelos novos líderes e quais métodos de capacitação que mais auxiliaram no processo de transição e as microcategorias de análise que emergiram foram: dificuldades apresentadas no novo cargo e contribuições do programa de desenvolvimento, conforme passaremos a apresentá-las e discuti-las a seguir.

a) Dificuldades encontradas no novo cargo

Com a mudança de colaborador individual para gestor ou líder é natural que dificuldades se apresentem para os colaboradores. No momento de transição, os jovens líderes ainda acumulam tarefas operacionais, e esse é um dos desafios citados pelos entrevistados. **Equilibrar gestão e operação** foi citado pelos entrevistados 3 e 5. O novo cargo exige que o profissional ajuste seus horários para conseguir desempenhar ambas as tarefas, conforme destacado no trecho abaixo:

Acho que ter tempo para conseguir conciliar as coisas né, então ter administração de tempo para conseguir conciliar a atividade que ainda era o tradicional com atividade

ainda mais estratégica, então fazer a transição de make para manager é complicado. (E3)

Os entrevistados relataram dificuldades para **gerir conflitos**, uma situação nova que se apresentou quando assumiram a nova posição. Esses conflitos podem ser individuais, trazidos por um liderado ou conflitos mais amplos, envolvendo outras equipes. De qualquer forma, se tornam uma demanda recorrente que precisa da atuação de gestores preparados. O entrevistado 4 comentou sobre uma dessas situações e sobre a importância que teve para seu crescimento.

Algo que aconteceu algumas vezes, mas que até foi um exemplo em que eu acho que me saí bem foi a gestão de conflitos, especialmente por terem sido conflitos mais com outras áreas, então que eu acabei atuando muito ali como um mediador ajudando também a segurar os ânimos, ali consegui tanto proteger os liderados quanto também consegui daqui a pouco passar um pouco da visão deles para os outros times então isso foi algo bem desafiador, mas que acho que foi bem positivo. (E4)

Fatores emocionais também foram citados como pontos importantes a serem geridos logo que os jovens líderes fizeram a transição de carreira. Nesse caso foram citados tantos fatores emocionais próprios, como também entender as motivações e expectativas dos liderados para conseguir extrair o melhor deles em suas entregas. Gerir as próprias emoções é importante em qualquer situação, mas quando falamos em gestores e lideranças há uma maior pressão e o estresse tende a aumentar. Conforme citado pelo entrevistado 6, é importante que o líder consiga filtrar essas situações para não contaminar sua equipe e acabar atrapalhando o desempenho:

As dificuldades foram estar no meio do caminho entre uma equipe e ter um gestor acima de ti e conseguir filtrar né, o que o gestor falava e transparecer que está tudo bem para trabalhar com a equipe sempre motivada e isso para mim foi bem difícil né, porque quando o gestor fala contigo direto ele fala sem papas na língua. Com a equipe eu tinha que delegar da melhor maneira possível né e isso para mim foi bem difícil ainda mais num ambiente que tinha bastante pressão. (E6)

O entrevistado 2 descreve as dificuldades que teve para lidar com **fatores motivacionais** de cada liderado de sua equipe:

(...) conseguir manter as pessoas motivadas e fazer com que elas consigam desempenhar o papel delas. Eu acho que é muito mais atrelada essa questão de motivação, porque questões técnicas se desenvolvem, sabe, de diversos modos, mas questões comportamentais é muito difícil, tu vai dar caminho só que cada pessoa é de um jeito então cada um tem seus desafios particularidades, então acho que essa é a parte mais difícil assim de conseguir atingir a expectativa porque no final cada um é um, mas é um trabalho conjunto né. Não adianta a pessoa querer desenvolver sozinho ou a gente querer fazer e a pessoa não. Então acho que é uma das partes mais difíceis. (E2)

Um desafio citado pelos entrevistados 4 e 7 está relacionado a **demissão de colaboradores**. Ambos usaram o termo “pesado” para definir o que sentiram ao precisar desligar um profissional de forma ativa, ou seja, por definição da empresa. O entrevistado 7 chegou a citar que os treinamentos contemplaram esse tema e mesmo assim foi um momento de dificuldade, onde precisou recorrer ao seu líder direto e ao líder mentor para solicitar um auxílio e se preparar para conversar com o colaborador que seria desligado. Pesquisa realizada pela consultoria Great Place to Work (2022) aponta que mais de 70% das empresas não possuem um treinamento para lideranças sobre processos de demissão.

Ainda relacionado a saídas de colaboradores das equipes, uma dificuldade para os novos gestores foi trabalhar a **retenção dos liderados**. Podemos dizer que trabalhar a retenção também está ligado ao entendimento das motivações e expectativa de cada um, que se torna mais complexo devido à singularidade de cada pessoa dentro da equipe, conforme citado na resposta abaixo do entrevistado 4:

Uma questão também que acho que é grande desafio é trabalhar na retenção das pessoas né, então entender como tá o momento de cada um e como que a gente pode ajudar também a manter o time qualificado, então tive casos tanto de sucesso de possíveis saídas e que consegui ajudar a reter quanto de pessoas que acabaram saindo. Não teve muito o que fazer, mas que pelo menos assim eu acho que fiz ali tudo que tinha como possibilidade para manter essas pessoas, foram momentos bem desafiadores. (E4)

Os entrevistados foram questionados também sobre os desafios que tiveram e que entendiam que o programa de treinamento e desenvolvimento poderia ter auxiliado, a fim de entender possíveis “gaps” no processo de transição. Foi possível identificar questões mais profundas a partir dessas respostas, que talvez não fossem tão óbvias para os novos gestores no início do processo.

Os entrevistados 5 e 7 trouxeram que teria sido importante terem treinamentos focados em metodologias ágeis de gestão de projetos, de resultados e gestão híbrida. Na resposta abaixo temos evidenciada a importância do tópico **de métodos de gestão**, onde o respondente comenta que precisou buscar esse conhecimento para conseguir entender como acompanhar o desenvolvimento dos funcionários:

“Acho que o que faltou foi a gente aprender um pouco mais sobre metodologias ágeis né de gestão de projetos, gestão de resultados como medir o desempenho também da equipe é o desenvolvimento de pessoas, na prática né. Então foi o que estudei bastante sobre carreira, sobre PDI, sobre aprender o que eu preciso desenvolver nas

peessoas para gerir, para conseguir melhores resultados, então acho que foi um pouco do que faltou, mas principalmente de metodologias de gestão. (E5)

Cultura organizacional também foi um tópico que os jovens líderes comentaram que faltou ser abordado nos treinamentos ofertados pela organização. Entender a cultura da empresa, na visão deles, ajudaria a entender a dinâmica de andamento de projetos, por exemplo, e traria mais clareza sobre como obter melhores resultados a partir do trabalho na equipe. O trecho a seguir do entrevistado 3 exemplifica essa ponderação:

Uma grande dificuldade de atuação no início foi realmente entender porque alguns projetos não eram validados quando eram bem estruturados, criativos, organizados e tinham grande potencial de resultado. Muitas vezes acreditava que outras lideranças apenas não queriam, mas com o tempo fui entendendo fatores financeiros, jurídicos, modelos de negócios que invalidavam e acredito que esse foi um resultado de maturidade de gestão e aplicação dos conhecimentos teóricos aprendidos. (E3)

A participação em processos de recrutamento e seleção faz parte das demandas de líderes e gestores. Esse tópico também foi identificado como umas das dificuldades nos primeiros meses no novo cargo e que seria importante estar contemplado dentro do programa de desenvolvimento, conforme percebido por um dos entrevistados, que menciona uma possível diminuição nos riscos de contratações equivocadas como benefício de uma capacitação estruturada:

Eu acredito que alguns momentos quando eu acabei participando ali de processos de contratação o perfil não deu um match tão bom. Eu imagino que talvez com uma capacitação maior da parte de entrevistas e de recrutamento, talvez a gente conseguisse ter feito uma triagem um pouco melhor. Então acho que isso foi um momento ali que poderia ter ajudado bastante algum processo de capacitação um pouco maior assim. (E4)

b) Contribuições do programa de T&D

Parte importante deste estudo era entender como o programa de treinamento e desenvolvimento ajudou os novos gestores no momento de transição de carreira. Além de entender quais as práticas de T&D foram implementadas, quais foram os desafios superados com mais facilidade em virtude dos treinamentos que os entrevistados foram submetidos e das habilidades desenvolvidas.

Nesse sentido, foi possível identificar que uma competência desenvolvida que se mostrou muito importante para quase todos os líderes entrevistados foi a **comunicação**, a capacidade de escutar, entender e transmitir o que se deseja com qualidade para os demais líderes e principalmente os liderados. A seguir temos dois

trechos que exemplificam a importância da comunicação e como foi abordado o tema pelas organizações:

(...) acho que um dos principais pontos que eles bateram muito na tecla e foi muito bom, assim, que eu tive que realmente me policiar foi saber escutar e ser menos ansiosa para querer solucionar porque eu acho que legal, tu tem a iniciativa, tu tem as ferramentas, mas tu precisa às vezes só escutar e é bom também, então acho que aprender a escutar é um grande ponto. (E2)

Então, para mim, essa questão de ter tido principalmente a parte de comunicação não violenta, não agressiva, foi crucial, porque muitas vezes falava de uma forma, um tom de voz tranquilo, tudo OK, porém assim, as palavras soavam muito pesadas, então, principalmente na hora de dar um feedback para a equipe de forma geral. Conversar com alguma outra área. Acho que esse foi o principal ganho, porque até eu vejo de fato, essa questão de sim, eu tenho habilidades técnicas muito boas e sempre estou buscando novas habilidades técnicas. Mas a parte, o tato com outros seres humanos é diferente. É e tu começar a entender e analisar também como falar com fulano a, fulano b, fulano c. Isso hoje é diferente. (E7)

Outras duas habilidades desenvolvidas pelos líderes e que foram citadas no trecho anterior foram: **a de dar feedbacks e lidar com diferentes perfis de pessoas e situações.**

Conforme citado por um dos respondentes, lidar com diferentes perfis está relacionado com descobrir qual **o perfil liderança adequado** para tratar com cada colaborador na situação em que ele se encontra no momento. Esse tema desenvolvido pelas organizações, segundo os entrevistados, é chamado de liderança situacional. Na resposta a seguir o entrevistado 5 comenta com mais detalhes sobre como esse tema é importante e lhe ajudou ao assumir o cargo de gestão:

A parte liderança situacional né, entender o estágio de cada um da equipe para saber se alguns precisam de mais direcionamento, alguns precisam de mais acompanhamento, apoio, reconhecimento, então saber em qual estágio está cada um e se manter presente dentro do estágio de cada pessoa quando necessário foi muito importante. (E5)

Sobre o tópico de **saber receber e, principalmente, dar feedbacks**, ficou evidenciado nas respostas dos entrevistados que este é um ponto crucial, para todos os líderes e gestores, auxiliando no processo de acompanhamento e desenvolvimento dos liderados. Essa foi uma temática abordada com bastante ênfase pelas empresas em seus programas de treinamento e desenvolvimento. Não somente os líderes aprenderam a utilizar desse recurso de gestão, mas também foram instigados pelo programa de T&D a implementarem uma cultura de feedback no ambiente de trabalho. O trecho abaixo ilustra essa situação

Como direcionar o time para a cultura de feedbacks, tentar implementar um pouco mais essa cultura de passar feedbacks tanto positivos quanto negativos, como abordar esses feedbacks, então né como estruturar ali um feedback de qualidade, falar da situação e não pessoalizar, enfim várias dicas específicas de como estruturar um feedback que eu acho que foram bem úteis assim para o dia a dia de gestor. (E4)

Como **implementar rituais de gestão** no dia a dia também foi um ponto abordado pelas organizações em seus treinamentos. Conforme comentado pelos entrevistados 5 e 6, eles aprenderam como organizar suas agendas de líderes com reuniões diárias e semanais com as equipes, por exemplo, e até conversas diretas, chamadas de *one a one* com seus liderados, além de como conduzir esses momentos para atingir o resultado esperado. O entrevistado 6 valorizou a importância desse tema e de existir uma espécie de modelo de rituais que puderam ser utilizados, salientando que o contato com outros gestores facilitou o compartilhamento desse aprendizado:

Acho que muito dessas agendas né, essas coisas que eu aprendi com outros gestores que já sabiam como fazer uma boa one a one, como fazer essas agendas de liderança que tu não precisa inventar nada, que está tudo isso preparado funcionou bastante. (E6)

Analisando as dificuldades que os jovens líderes enfrentaram, podemos perceber que elas apresentam diferenças na comparação com os estudos analisados no referencial teórico, aonde parte dos entrevistados relatou que não teve treinamentos ou que eles foram de má qualidade, conforme destacado por Amaral e Oliveira (2017), além da falta de apoio dos gestores, trazido na pesquisa de Darsie (2018).

Nos estudos de Arais (2011) os entrevistados destacaram dificuldades em ser reconhecidos como líderes e construir relacionamentos transparentes com os liderados. Administrar a própria insegurança e ansiedade ao serem surpreendidos com a promoção também foi algo citado pelos respondentes na pesquisa conduzida por Amaral e Oliveira (2017). Nenhum desses pontos mencionados foi identificado no presente estudo, indicando que parte desses desafios pode ter sido sanada pelo programa de T&D.

Referente as contribuições do programa de T&D podemos analisar que algumas habilidades que foram desenvolvidas, como comunicação, saber receber e dar feedbacks foram fundamentais no momento de transição de carreira, inclusive

evitando maiores dificuldades ao estabelecer relacionamentos saudáveis com os liderados.

Descobrir o perfil de liderança adequado foi uma contribuição citada pelos novos gestores como adquirida durante o processo de desenvolvimento. Conforme destacado no estudo de Darsie (2018) é importante identificar o estilo de liderança que deve ser utilizado com a equipe dependendo da sua maturidade. Esse entendimento também facilitou aos novos gestores a construção de relacionamentos transparentes com a equipe e a legitimidade do líder, evitando que isso se tornasse um desafio a mais para eles nos primeiros meses no cargo.

Além disso, podemos valorizar os rituais de gestão aprendidos durante as capacitações, que ajudaram os jovens líderes a organizarem a sua nova dinâmica de trabalho junto as equipes. Importante salientar também que esses rituais foram pontualmente citados como um conteúdo compartilhado no contato com os gestores diretos, reforçando a engajamento deles com o programa.

4.3 MARCOS DE SUCESSO DA MIGRAÇÃO

Nessa macrocategoria tinha-se como objetivo determinar os marcos de sucesso dos líderes na nova posição que evidenciem a eficácia do processo de capacitação estruturado pelas empresas e as microcategorias de análise que emergiram foram: percepção da empresa e percepção individual e habilidades desenvolvidas pelo novo gestor, conforme passaremos a apresentá-las e discuti-las a seguir.

a) Percepção da Empresa

Os jovens líderes, de modo geral, relataram que logo nos primeiros meses no cargo de gestão receberam bons feedbacks da empresa, aqui representada pelos gestores diretos, sobre a sua atuação no novo cargo. Esses feedbacks positivos evidenciam diferentes aspectos do aprendizado obtido a partir do processo de desenvolvimento, conforme mostraremos na sequência.

Os entrevistados 5 e 7 foram avaliados positivamente por conseguirem atuar na estruturação da equipe e estruturação de novos processos. Correspondendo a

uma expectativa colocada sobre os líderes de atuar na organização, seja ela de grandes fluxos de trabalho até pequenas atividades de equipes. No trecho a seguir temos as respostas de quando foram questionados sobre avaliações positivas que tiveram:

Os primeiros meses foram os mais importantes para demonstrar os resultados, consegui trabalhar em diversas reestruturações com a equipe. Os feedbacks foram positivos, em sua maioria. (E5)

De gestão teve alguns. A questão de como organizar a equipe, de ter no primeiro momento colocado para rodar alguns processos novos que não tinha anteriormente. (E7)

Outros dois pontos importantes para um bom líder exaltados pela organização em um feedback positivo foram: **estar próximo do time e conseguir delegar tarefas**. Essa última em especial é importante para que líder consiga fazer a transição de colaborador individual para gestor, entendendo que as suas demandas e prioridades mudaram. Na sequência temos a resposta do entrevistado 4 que evidencia o marco positivo identificado:

Acabei exercendo mais essa descentralização, delegar tarefas, e isso também foi reconhecido pelo meu gestor. Então foi trazido bastante que eu estava conseguindo fazer bastante esse papel, acho que coincide bastante o período em que assumi essa nova cadeira mais de liderança mesmo e que acabei conseguindo fazer mais essa descentralização de demandas. (E4)

Em contraponto as avaliações positivas, o entrevistado 1 relata que nos seus primeiros meses de gestão precisou realizar algumas correções em sua atuação como líder, após receber orientações de seus gestores justamente sobre o mesmo tópico comentado anteriormente, sobre delegar tarefas. O anseio do jovem líder que possuía qualidade em suas entregas técnica é que os colaboradores não tenham a mesma qualidade, podendo acarretar um desequilíbrio entre as tarefas de operação e gestão, além de atrapalhar o desenvolvimento dos liderados, conforme comentado a seguir:

Nos primeiros meses foram feedbacks mais orientativos e de fato estava um pouco perdida porque eu tinha uma excelência nas minhas entregas individuais né, eu queria manter aquilo para a equipe toda, então me batia um pouco, muitas vezes não conseguindo as pessoas fazer as coisas e até eu fazer tudo o que precisava ser feito mais liderar essas pessoas. Então os feedbacks foram mais de orientar, dizer que eu precisava delegar mais, de dizer que eu precisava ensinar, fechar o olho e depois cobrar e acompanhar né. Mas que precisava ter uma rotina para que eu não fizesse tudo pelos outros porque se a gente faz tudo pelos outros, daí não é uma gestão. (E1)

Ainda em nível empresa, questionamos os novos gestores sobre as avaliações de seus liderados diretos sobre a atuação deles como liderança nos primeiros momentos de transição de carreira.

Percebe-se nas respostas que os líderes buscaram estar bem próximos de suas equipes, visando estabelecer uma relação de confiança e transparência com os membros da equipe. Segundo as respostas obtidas, essa proximidade foi percebida pelos liderados de forma positiva, pois conseguiam expressar suas dificuldades de forma aberta, o que facilitou o processo de transição e a receptividade dos colaboradores para com o novo gestor, conforme apresentado nos trechos a seguir:

Acho que um dos principais pontos em relação à percepção dos liderados nos primeiros meses tem a ver com a presença, que antes como a gente tinha só um líder acabava sendo mais difícil assim que ele conseguisse fazer presente, porque era realmente muita gente pra ser liderado. E quando a gente conseguiu dividir assim as pessoas entre os 2 líderes, acho que foi super positivo porque ele conseguiu ficar mais presente com quem ele ficou como liderado e eu consigo me fazer presente para a galera que comecei a atuar junto, isso foi acho que foi muito bom, eu consegui entender um pouco melhor das dores deles eles conseguiram trazer mais coisas e acabou criando uma relação de confiança muito grandes. (E2)

Nas pesquisas de clima, os liderados elogiaram a minha atuação direta, pois sempre fui muito próxima à equipe, e estava muito presente no dia a dia de todos, auxiliando e emponderando o time em projetos. Citaram que tinham bastante confiança na liderança. Senti que essa proximidade era algo que faltava para que eles recebessem mais apoio e conseguissem se desenvolver mais rapidamente. (E5)

Ainda em relação à proximidade entre líder e liderado, o entrevistado 3 recebeu feedbacks que dizem respeito também ao comportamento do líder, indo além dos fatores técnicos ou práticas de gestão, que segundo a sua resposta demonstra uma facilidade maior para a sua atuação no cargo devido ao bom relacionamento que teve com os membros da sua equipe. Menciona que a empatia foi uma característica presente na sua gestão, conforme relatado abaixo:

Perceberam uma atuação muito empática e acolhedora. Acredito que cada líder acaba tendo os seus principais gaps a serem desenvolvidos e os meus não eram relacionados a atuação com os meus liderados. (E3)

A liderança pelo exemplo, sendo uma referência técnica, também foi citada por dois entrevistados como um fator positivo que observaram no trato com seus liderados, mas em contextos diferentes. O entrevistado 2 atuou inicialmente com muitas pessoas novas na equipe, recebendo novos colaboradores na empresa, ou colaboradores que vieram de outras áreas:

(...) peguei um time com muita gente entrando, então foi muito bom porque você que eu estava começando assim, tipo, no cargo e digamos assim essas pessoas estavam começando na empresa ou começando na área e as pessoas que já tinham mais tempo acho que foram super colaborativas assim em relação à construção dessa liderança. E a galera que estava começando, precisava muito acho que desse direcional então acho que acabou funcionando bastante em termos de timing e que percebi deles foi isso assim, ficaram felizes de ter alguém ali um pouco mais presente e que eles pudessem contar tanto para referência técnica de muita troca que a gente tinha, quanto comportamentais mesmo então acho que isso. (E2)

Já o entrevistado 4, que recebeu feedback parecido, quando realizou a transição passou a liderar a equipe que fazia parte, ou seja, os seus pares como colaborador individual:

A maioria dos liderados eu acho que tinha uma percepção positiva porque justamente eu tinha bastante essa proximidade. Vários deles eu trabalhava muito diretamente, então tinha muito uma questão de liderar pelo exemplo, de ter uma parceria legal (E4)

Por parte de um liderado direto, o respondente 7 também recebeu o reconhecimento de seu trabalho como parte importante no processo de desenvolvimento um colaborador, conforme relatou no trecho a seguir quando perguntado sobre feedbacks da sua equipe: “Veio de um colaborador meu na época. Foi um feedback muito genuíno assim, tipo uma gratidão pelo processo de desenvolvimento dele.” (E7)

b) Percepção Individual

Nessa microcategoria vamos apresentar como os entrevistados perceberam os resultados da atuação como gestor nos primeiros meses no novo cargo, quais resultados atingiram com suas equipes que comprovem o sucesso do processo de transição adotado.

Inicialmente citamos que alguns entrevistados tiveram dificuldade em descrever de forma específica objetivos e resultados atingidos pelas equipes que comandavam. Ressaltaram que não havia nada estruturado para medir resultados, sendo assim a percepção de valor estava muito mais ligada há uma análise qualitativa deles e aos **feedbacks da empresa e dos liderados**, conforme apresentado anteriormente mesmo. A seguir trechos das respostas dos entrevistados 1 e 2 que evidenciam essa exposição:

(...) não tinha algo muito detalhado e estruturado em termos de avaliação, então era mais uma questão qualitativa de enxergando cada situação né. (E1)

Nunca foi uma coisa que eu acho que eu prestei tanta atenção assim tipo de ter um indicador atrelado a isso logo que eu acompanhasse mais de perto acaba sendo uma avaliação bem perceptiva assim em relação ao dia a dia. E como a gente tem

cerimônias, tanto daily, quanto planning com o time de atendimento, quanto as reuniões individuais com cada um deles, acaba que eu acho que são nesses momentos que eu consigo entender se a roda está girando, se tá girando bem ou mal, se tem algum ponto para refinar (...) (E2)

Tomando como base essa análise mais qualitativa dos resultados, os entrevistados citaram alguns pontos que para eles comprovam um bom desempenho na atuação como gestores. O entrevistado 7 comenta que praticamente criou a sua equipe do zero e, com isso, tiveram um ganho em desempenho e proatividade por parte dos colaboradores, resultando em entregas de novos projetos para a empresa:

A equipe mudou toda, então eu praticamente que criei equipe. Então o meu parâmetro aqui vai ser como era a performance na época que eu trabalhava na outra estrutura e depois da equipe que eu montei. Eu vejo que após eu entrar na liderança já nos primeiros meses, houve um ganho em performance, eu vejo que como era antes de mim, antes de eu estar na liderança e após eu estar na liderança, houve muito mais pró atividade dos colaboradores que eram presentes na equipe, de haver mais desejo por entrega, de haver mais a busca por entregar projetos novos para procurar garantir que muita coisa nova fosse entregue e que fosse gerar mais retorno financeiro para a empresa. (E7)

Além da **entrega de novos projetos**, o entrevistado 6 relatou que durante a sua gestão conseguiu **promover seus colaboradores**, o que para ele é uma comprovação de bons resultados e motivo de orgulho em relação a sua equipe:

Eu vejo de maneira sensacional, me orgulho muito assim da equipe. Quando tu vê pessoas sendo promovidas e projetos acontecendo e as pessoas agradecendo né por evoluírem, inclusive tinha uma pessoa comentou aqui obrigado por ter acreditado em mim, mais de uma pessoa falou isso. Eu nem sabia que era capaz disso, me ajudou a ver que eu sou muito mais capaz do que eu era, de acreditar muito mais em mim. Então isso para mim é o feedback que qualquer liderança quer ter, assim, de qualquer pessoa que é referência para alguém né. Então eu vejo uma avaliação muito muito positiva. (E6)

Um ponto citado como relevante por dois dos entrevistados foi a **melhoria na visibilidade dos times** perante a empresa quando passaram a ser líderes. Na visão deles, as suas equipes ou áreas passaram a ter mais representatividade e importância dentro dos projetos quando tiveram no seu gestor um representante importante. Abaixo destacamos os comentários dos entrevistados 4 e 5, onde ambos também destacam que suas equipes tiveram boas entregas:

Eu acho que o time seguiu entregando bem, tinha bastante apoio para desenvolvimento técnico, tinha bastante suporte na parte em que precisava ter alguém ali de representante ou para fazer um pouco mais um papel de gestor de conflito ou para conseguir representar em reuniões mais importantes. (E4)

Foram boas entregas, acho que de principal foi a visibilidade do time perante outras áreas e escopos. Os resultados foram bons, para as condições que tínhamos. (E5)

Mesmo entre os gestores entrevistados que entenderam que seu trabalho a frente da equipe foi bem-sucedido e que tiveram bons resultados, comentaram que atualmente, com mais maturidade no cargo, percebem que o desempenho foi abaixo do esperado e que poderiam ter atingido um resultado mais positivo, como foi o caso do entrevistado 3: “Hoje eu avalio como abaixo do possível na minha estrutura e momento.” (E3)

Esse relato revela que algumas habilidades ou comportamentos importantes para gestores e líderes só são adquiridas com a experiência prática.

c) Habilidades desenvolvidas pelo novo gestor

Os jovens gestores foram questionados sobre quais conhecimentos desenvolveram durante todo o processo de transição e que se mantém importantes até hoje na sua atuação no cargo, visto que se o conhecimento do momento de transição ainda é utilizado, sem dúvidas pode ser considerado um marco de sucesso para o programa de desenvolvimento.

Identificamos que os entrevistados citaram com muita ênfase habilidades comportamentais como importantes para atuar na posição de liderança. **Comunicação e empatia** foram mencionadas em boa parte das entrevistas, além de já terem sido pontos comentados nas macrocategorias anteriores.

O entrevistado 4 comenta que a comunicação se relaciona com outras habilidades, como conseguir delegar, e que ainda hoje é um pilar que para um bom líder que pode ser melhorado:

Comunicação, que já algo desenvolvido também já na época mais de analista e de especialista, mas que também precisou ser bem desenvolvido para conseguir manter esse contato direto com todo o time e aprender a delegar foi um dos principais assim até por ser um desafio bastante para mim, então foi algo que foi bem necessário de aprender assim para papel de liderança e que de vez em quando, ainda é um pilar que eu me vejo com ainda a possibilidade de melhorar (E4)

O entrevistado 1 menciona a empatia também como uma habilidade que foi desenvolvida e ainda hoje é importante para compreender a forma de tratamento diferente com que cada liderado precisa ser tratado:

Eu desenvolvi então bastante a empatia né pra gente entender como o assunto é passando e principalmente a forma de trabalhar com cada um, então cada pessoa tem uma forma de ser tratado e de receber uma informação. Tem pessoas que a gente precisa explicar um pouco mais uma situação, outras que dando uma

informação básica a pessoa já consegue tocar bem. Tem outras pessoas que precisam acompanhar no meio do processo, tem pessoas que gostam mais de mostrar a ideia no final com tudo concluído. Então eu acho que é a maior habilidade que o gestor pode desenvolver. (E1)

No trecho acima podemos identificar que foi comentado acerca das diferenças de tratamento que, por vezes, são necessárias para se lidar com pessoas de perfis diferentes. Esse tema se conecta novamente com o conceito de **liderança situacional**, que foi amplamente comentado pelos jovens líderes em diversas respostas ao longo das entrevistas.

Em umas das respostas, o entrevistado 7 conecta esses três pontos (comunicação, empatia e liderança situacional) como habilidades adquiridas, sendo fundamentais para explorar o máximo potencial de cada colaborador, conseguir desenvolvê-lo e ainda gerar bons resultados para a empresa:

Acredito que foi muito essa questão de desenvolvimento de empatia. Acho que foi de longe a principal habilidade que desenvolvi, porque veio muito essa questão de beleza, desenvolver a comunicação com a equipe e também a parte de, vamos chamar de observação, de entender melhor o perfil de cada pessoa e como direcionar melhor a pessoa para atingir um potencial que muitas vezes ela mesmo não está enxergando. (E7)

Ainda falando de habilidades comportamentais, apareceram como destaque entre os pesquisados como importantes a gestão de pessoas e conflitos. Grande parte do trabalho do líder é a **intermediação de relações entre pessoas e equipes**. Logo, o desenvolvimento dessa capacidade é entendido pelos entrevistados como um marco de sucesso que vão carregar durante toda sua carreira de gestão. O entrevistado 2 cita como a **gestão de conflitos** foi aplicada na prática durante a sua atuação:

Eu acho que um dos principais pontos que consegui aprender a ter aplicado é muito mais contato e a capacidade de solução de conflitos, digamos assim. Porque o time foi se moldando e aquela coisa, a medida que o time se molda ele é muito reflexo das pessoas que compõem ele. A gente foi colocando propositalmente pessoas com características um pouco diferentes e eu fui entendendo ao longo do dia a dia com essas pessoas, as entregas deles, e enfim, da relação entre elas. O quanto era complementar ou destrutivo aquela união, então acho que aprender a ter esse olhar foi importante para conseguir solucionar conflitos, pra conseguir entender os perfis, para entender se aquilo é bom ou ruim. (E2)

Além das habilidades comportamentais, os entrevistados 3 e 5 em suas respostas ressaltaram que precisaram desenvolver como característica a **visão estratégica e de projetos**, fundamentais para entenderem o contexto do negócio e equipe em que estão inseridos e definir objetivos de trabalho com suas equipes.

Ambos os tópicos também foram mencionados por eles quando perguntados sobre fatores que o programa de T&D desenvolveu e que lhes ajudaram a superar desafios, fortalecendo a relevância dessas características para se tornar um bom líder.

Analisando os possíveis marcos de sucesso destacados pelos jovens líderes pesquisados, podemos identificar que eles conseguiram executar na transição de carreira as funções básicas de gestão destacadas por Araújo (2014): liderar, planejar, organizar e controlar.

Nas respostas, eles relataram que receberam bons feedbacks das empresas e corresponderam às expectativas depositadas, além de desenvolver e promover os colaboradores de suas equipes, também recebendo avaliações positivas dos liderados. Portanto, a função liderança descrita por Williams (2017) foi exercida ao influenciar pessoas para atingirem juntas objetivos em comum.

Referente a função planejar, podemos observar que ela também foi desempenhada pelos novos gestores, à medida que em seus relatos constam que estruturaram novas equipes de trabalho e criaram novos processos, desenvolvendo uma visão estratégia de negócio e mostrando um pensamento a longo prazo, característicos da função de planejamento descrita por Daft (2017).

O exercício da função organizar, citada também por Daft (2017), se verifica a medida que os jovens gestores conseguiram se aproximar de suas equipes, delegar tarefas e entender qual perfil de liderança seria adequado para a maturidade dos colaboradores. Dessa forma conseguem aproveitar de forma eficiente os recursos intelectuais disponíveis, ou seja, potencializar o melhor de cada pessoa.

A função controle diz respeito ao acompanhamento geral do trabalho realizado e a garantia de execução do planejamento elaborado (ARAÚJO, 2014). A execução dessa função pode ser verificada nos relatos dos jovens líderes sobre entregas de novos projetos para a empresa por parte de suas equipes, além dos feedbacks positivos em relação à atuação geral dos novos gestores por parte da organização.

Podemos considerar que um importante marco de sucesso atingido com o programa ofertado pelas organizações foi o desenvolvimento de habilidades

comportamentais como empatia e comunicação. Conforme citado por Daft (2017), as habilidades humanas são as mais importantes para o bom desempenho do trabalho de gestor, além de fazerem parte das características de liderança mais valorizadas, segundo pesquisa da consultoria GPTW (2022).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados e análises apresentadas anteriormente, podemos destacar que os objetivos do presente estudo foram atingidos. Os métodos de treinamento e desenvolvimento ofertados pelas organizações tem um papel fundamental para preparar os colaboradores para realizar a migração de colaborador individual para gestores.

Identificamos que as principais ações de capacitação propostas são o aprendizado pela ação, sessões de coaching e mentoring. O aprendizado pela ação permite que o funcionário tenha a experiência prática, o dia a dia de um líder, antes de ter a formalização do cargo. Enquanto as sessões de coaching e mentoring aceleram o aprendizado de habilidades específicas para a nova função. As sessões de mentoring se mostraram especialmente importantes por contarem com o apoio de profissionais que já atuam como gestores, que prestam um suporte de quem já passou pelos mesmos desafios que os novos líderes estão enfrentando e por isso ajudam a superá-los.

Mesmo contando com um programa de formação, os novos líderes enfrentaram dificuldades que aparentam ser inerentes aos primeiros meses no cargo, como equilibrar gestão e operação, gerir conflitos, gerir as próprias emoções e acompanhar a rotativa da equipe, atuando diretamente na contratação e possíveis demissões. Destacam-se ainda entre os respondentes, a necessidade de treinamentos sobre metodologias ágeis de gestão e cultura organizacional, tópicos que não foram abordados pelas organizações nas ações de capacitação.

As habilidades consideradas mais relevantes pelos pesquisados e aprendidas durante o processo de desenvolvimento foram empatia e capacidade de comunicar-se. Ambas aceleram a criação de relacionamentos transparentes dos novos gestores com as suas equipes. A aplicação do conceito de liderança situacional também foi uma habilidade adquirida pelos líderes em formação que foram primordiais para a gestão das equipes considerando os diferentes perfis dos seus liderados e a maturidade da equipe.

Ficou evidenciado como marcos de sucesso para os programas implementados pelas organizações o desenvolvimento das habilidades citadas

anteriormente, além de entender que os gestores em transição de carreira conseguiram desempenhar as funções básicas de gestão: organização, liderança, planejamento e controle.

Destaca-se que os líderes são demandados a navegar por transições organizacionais e sociais significativas, para além do que em tempos passados lhes era requerido, portanto, este estudo revela a importância do investimento em capacitação para que as lideranças desenvolvam habilidades comportamentais mencionadas pelos pesquisados. Nesse sentido, considerando as inúmeras pesquisas de consultorias, como a Consultoria BambooHR (2020) e a Gartner Inc (2022) e literatura sobre o tema liderança (TORKELSON, 2016; ZHONG, et al. 2022) identificam que um elevado número de demissões voluntárias e problemas de saúde mental ocorrem em virtude das denominadas “lideranças tóxicas”. Sendo assim, ações de capacitação das lideranças, como as das organizações em que atuam os pesquisados, revelam-se fundamentais e este achado pode ser considerado uma das considerações do estudo.

Uma limitação do presente estudo foi o não acesso aos dados documentais do programa propriamente dito de T&D que os pesquisados participaram, bem como a possibilidade de entrevistar os integrantes das equipes que lideram. Dessa forma, entende-se que como sugestão para estudos futuros. Seria interessante ter além da percepção dos líderes em formação sobre o processo, entrevistar também os responsáveis pela elaboração dos programas e demais colaboradores das empresas.

O presente estudo contribui com empresas que ainda não possuem um processo de treinamento e desenvolvimento para formação de líderes e desejam iniciar a sua estruturação. Podemos extrair das informações aqui apresentadas e discutidas quais as práticas que têm sido aplicadas atualmente, quais os principais temas que podem ser abordados e quais habilidades precisaram desenvolver em seus colaboradores para o cargo de gestão. Dentre outras questões destaca-se, também, a importância das organizações explicitarem a formatação completa e os objetivos do programa e reforçar a etapa de avaliação do T&D, oportunizando que os demais colaboradores possam dar seus feedbacks sobre como foi a experiência de serem geridos por profissionais em transição de carreira.

Aos profissionais que pensam em migrar de colaborador individual para líderes também podem identificar nessa pesquisa quais os desafios que poderão enfrentar na transição de carreira, além de refletirem se possuem no momento um perfil adequado para serem gestores, visto as diferentes nuances existentes na atuação individual na comparação com um profissional com funções gerenciais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, R.C.G.; OLIVEIRA, L.B. **Os Desafios da Primeira Gestão: Uma Pesquisa com Jovens Gestores.** **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, art. 5, p. 373-392, Maio/Jun. 2017

ARAI, P.C. **O desenvolvimento de competências de gestão de pessoas e liderança: um estudo de caso do primeiro nível de liderança de uma empresa siderúrgica.** Porto Alegre, 2011. 102 p. Trabalho de Conclusão (Graduação de Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ARAÚJO, L.C. **Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras.** São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522491278>>. Acesso em 04 ago. 2022.

BAMBOORH. **The Top 10 Bad Leadership Behaviors (And How to Avoid Them)** (março, 2020). Disponível em <<https://www.bamboorh.com/blog/top-bad-leadership-behaviors-how-to-avoid>>. Acesso em 10 de março de 2023.

BICHUETTI, L.B.; BICHUETTI, J.L. **Gestão de pessoas não é com o RH.** São Paulo: Saint Paul, 2020. 3. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786586407105>>. Acesso em 04 ago. 2022.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da S.; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536309880/>>. Acesso em 03 set. 2022.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.** 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como Incrementar Talentos na Empresa.** Barueri: Grupo GEN, 2021. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771271/>>. Acesso em 03 set. 2022.

DAFT, R.L. **Administração.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522125258>>. Acesso em 04 ago. 2022.

DARSIE, Clarisse. **Desafios encontrados por jovens em sua primeira experiência de liderança.** Porto Alegre, 2018. 60 p. Trabalho de Conclusão (Graduação de Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

GARTNER INC. **The Top HR Trends and Priorities For 2023,** 2022. Disponível em <<https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>>. Acesso em 13 de março de 2023.

GREAT PLACE TO WORK BRASIL. (2022). Tendências de gestão de pessoas em 2022 (Relatório de Pesquisa), Rio de Janeiro, RJ, Great Place To Work Brasil. Recuperado de <https://conteudo.gptw.com.br/tendencias-de-gestao-de-pessoas-2022>

GREAT PLACE TO WORK BRASIL. (2022). Trilha Employee Experience 2022. (Relatório de Pesquisa), Rio de Janeiro, RJ, Great Place To Work Brasil. Recuperado de <https://conteudo.gptw.com.br/relatorio-trilha-employee-experience>

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração Contemporânea**. Porto Alegre: AMGH, 2008. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563308863/>>. Acesso em: 28 ago. 2022.

Lab-SSJ. (2013). **Primeira gestão** (Relatório de Pesquisa), São Paulo, SP, Lab-SSJ. Recuperado de <http://issuu.com/labssj/docs/report-final3>

LIMA, J. **Gestão e Cultura de Resultados**. O modelo para gerir e liderar pessoas realizadas e empresas vencedoras. São Paulo: Gente, 2015. 2.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230401/>>. Acesso em 01 set. 2022.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Porto Alegre: AMHG, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554854/>>. Acesso em 03 set. 2022.

PEREIRA, L.C. **Novos gestores de pessoas nas organizações e seus desafios**. *In*. Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração, 2021, São Paulo. **Anais eletrônicos**. São Paulo: FEA/USP, 2021. Disponível em: <http://sistema.emprad.org.br/7/anais/resumo.php?cod_trabalho=45>. Acesso em 03 set. 2022.

ROSSI, J.C.; SCHOLZ, R.H.; MORESCO, M.C.; SOUZA, A.C.; STEFFEN, J; AFFONSO, L.M.; CRUZ, L. **Desenvolvimento Gerencial e Liderança**. Porto Alegre: Sagah, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786556901183>>. Acesso em 04 ago. 2022.

TORKELSON, Eva et al. **Factors contributing to the perpetration of workplace incivility: the importance of organizational aspects and experiencing incivility from others**. *Work & Stress*, v. 30, n. 2, p. 115-131, 2016.

Williams, Chuck. **ADM: princípios de administração**. São Paulo: Cengage, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522126958>>. Acesso em 04 ago. 2022.

ZHONG, Rui et al. **Mitigating or Magnifying the Harmful Influence of Workplace Aggression: An Integrative Review**. *Academy of Management Annals*, 2022

APÊNDICE A

a. Texto para convidar para a entrevista

Olá! Tudo bem? Sou Pedro, graduando de Administração na UFRGS. Estou realizando uma pesquisa para o trabalho de conclusão do curso sobre o processo de treinamento e desenvolvimento para novos líderes/gestores dentro das organizações. Vi que você atua como líder/gestor atualmente, correto? Você teria disponibilidade para participar da pesquisa respondendo algumas perguntas sobre como ocorreu a sua migração de colaborador individual para líder/gestor? Sua identidade e empresa que atua não será revelada na exposição das informações identificadas no estudo. Desde já agradeço pela atenção.

b. Roteiro para a entrevista

Idade:

Gênero:

Estado Civil:

Tempo de Empresa:

Formação:

Tempo que atua como líder/gestor:

Participou de um programa de desenvolvimento quando migrou de colaborador individual para líder/gestor: (Sim/Não)

Processo de Treinamento e Desenvolvimento

1. Conte como surgiu o seu interesse em ser líder/gestor?
2. Já havia manifestado esse desejo na organização que fez a migração de carreira? Por quê?
3. Antes de ser promovido para o cargo de liderança/gestão, como era seu desempenho na função que atuava segundo o feedback das suas lideranças?

4. Conte como foi o processo de promoção. A comunicação da empresa para você sobre a mudança de cargo, a virada de chave para as atuações de líder, por exemplo.
5. Quando você foi promovido, quais habilidades lhe renderam a promoção?
6. Quais habilidades você precisou desenvolver para atuar como líder/gestor? Por quê?
7. Descreva quais práticas de treinamento e desenvolvimento você teve acesso por meio da organização.
8. Conte como os treinamentos ocorreram e por quanto tempo.
9. Qual a sua percepção sobre a qualidade do programa de desenvolvimento ofertado pela organização? Por quê?

Desafios da primeira gestão

1. Comente em qual situação você começou a atuar como gestor (antes, durante ou depois da realização dos treinamentos)?
2. Conte quais foram os principais desafios que enfrentou na primeira experiência como líder?
3. Comente quais as principais situações que no dia a dia como gestor você considera que o programa de treinamento e desenvolvimento tenha lhe ajudado a enfrentar os desafios?
4. Descreva alguma situação de dificuldade que poderia ter sido superada com um tipo de capacitação que não foi ofertada pela organização nos treinamentos propostos?
5. Como imagina que teria sido a sua primeira experiência como gestor sem as capacitações ofertadas pela organização?

Marcos de sucesso na migração de carreira

1. Conte como foram os feedbacks do ser gestor nos primeiros meses de atuação no novo cargo?
2. Como os seus liderados diretos perceberam a sua atuação como líder nos primeiros meses? Exemplifique.

3. De que forma você avalia as entregas e resultados da sua equipe para a organização nos primeiros meses da sua liderança?
4. Descreva quais as habilidades você desenvolveu durante o processo de migração de cargo que hoje são importantes na posição de liderança/gestão?
5. Se você tivesse que dar um conselho para quem está pensando em migrar de carreira (para liderança) qual seria?